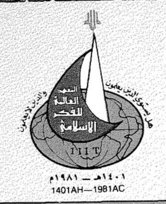
المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسات في الاقتصاد الإسلامي (٢٣)



تقويم العملية الإدارية

في المصارف الإسلامية

دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي

نادية حمدي صالح



نادية حمدى صالح

- من مواليد محافظة كفر الشيخ ، مصر .
- بكالوريوس التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٦٥ .
- ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨٢ .
- دكتوراه العلوم الادارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٠ .
- محاسب بشركات وزارة الزراعة ، من ١٩٦٥ إلى ١٩٧١ .
- استاذ ادارة الاعمال بالمعاهد التجارية ، من ١٩٧١ إلى ١٩٨٤ .
- استاذ باكاديمية السادات للعلوم الادارية ، من ١٩٨٤ .
- نائب عميد مركز البحوث ، باكاديمية السادات للعلوم الادارية .

أهم المؤلفات المنشورة :

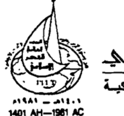
- اتفاقية الجات وتأثيرها على التخطيط فى البنوك الأسلامية .
- استراتيجية التصدير بالتطبيق على قطاع الغزل و المنسوجات .
- ادارة الجودة الشاملة فى شركات قطاع الاعمال .


تقويم العملية الإدارية
في المصارف الإسلامية

الطبعة الأولى

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد
تعبر عن آراء واجتهادات مؤلفيها



المعهد العالمي للفكر الإسلامي
هيرندن - فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية



دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي

نادية حمدي صالح

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
القاهرة
١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

(دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ٢٣)

المعهد العالمى للفكر الإسلامى
٢٦ ب ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

صالح ، نادية حمدى

تقويم العملية الإدارية فى المصارف الإسلامية : دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامى / نادية حمدى صالح .- ط ١.- القاهرة : المعهد العالمى للفكر الإسلامى ، ١٩٩٦.

ص . سم - (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ٣٢)

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية .

تدمك ٦ - ٢٧ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١- البنوك الإسلامية - تنظيم وإدارة .

أ- العنوان ب- (السلسلة)

رقم التصنيف ٣٣٢,١

رقم الإيداع ٥٩٩٧ / ١٩٩٦ .

المحتويات

تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، ثم أما بعد ....

فإن هذا المشروع يهدف إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية وخاصة فى البنوك وشركات الاستثمار .

ويتمثل نتاج هذا المشروع فى عدد من البحوث التى يغطى كل منها ناحية أو موضوعاً محدداً من الصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات سواء أكانت مع غيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى أم فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها ، ويقدر مبدئيا أن يصل عدد البحوث المطلوبة إلى حوالى ٤٠ بحثاً تغطى النواحى التالية :

١- فى جانب موارد أموال المؤسسة تخصص عدة أبحاث لرأس المال الفردى والذى يأخذ شكل شركة رأسمالية أو تعاونية أو شرعية وكذلك فى صورة رأس المال المساند .

٢- كما تخصص عدة أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير والودائع الاستثمارية العامة والمخصصة سواء بقطاع أو إقليم مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

٣- فى جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص عدة بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات سواء فى ذلك مايتم على الصعيد المحلى ، أو مايتم فى السوق الدولية ، وتشتمل صيغ المشاركة والمضاربة والبيع والإيجار بكافة صورها والتى لاداعى لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

وفى جانب الخدمات غير التمويلية التى تقوم بها هذه المؤسسات تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال سواء إلى عملتها أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية سواء بالعملة المحلية أوبعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، فتح وتبليغ وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء وبيع الذهب والفضة والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات وطرح الأسهم للاكتتاب وتقديم الخدمات الإدراية

للشركات القابضة ، وشراء وبيع وحفظ وتحصيل أرباح الإسهم لحساب العملاء ، وتقديم الاستشارات فيما يتعلق باندماج الشركات أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء وإدارة الأوقاف وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية ، وخدمات الخزائن الليلية ، ودراسات الجدوى الاقتصادية ، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية ، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية ، والخدمات القانونية ، وخطابات التعريف ، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى مما تقوم به البنوك فى مجالات البحث والتدريب والأعمال الاجتماعية والخيرية .

وتجمع بعض هذه الأنشطة وفقا لطبيعتها فى بحوث موحدة ، بحيث لايتجاوز عدد البحوث فى هذا المجال عشرة بحوث .

ويشترط فى كل من البحوث المطلوبة فى هذا المشروع أن تغطى عناصر معينة على وجه التحديد هى :

– وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث ، أى للفائدة المستهدفة من كل منها .

– وصف تحليلى للإطار القانونى للعقد أو العملية أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية التى تحكم كلا منها وتنظمها .

– بيان الحكم الشرعى للعقد أو العملية أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى هو الإباحة بصورة مبدئية –ولكن يشوب العقد أو العملية أو النشاط بعض المخالفات الشرعية الجزئية– فينبغى أن يشتمل البحث بيانا بالتعديلات أو التحفظات المقترح إدخالها لإزالة الاعتراض الشرعى، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

– أما إذا كان الحكم الشرعى هو الحرمة من الناحية المبدئية وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات أو تحفظات ، فينبغى أن يشتمل البحث اقتراح البديل المقبول شرعا والذى يؤدى نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

– ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح كما فى البند السابق أعلاه أو التعديل المقترح كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح إجمال للإطار القانونى الوضعى المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح تفصيلا الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والمرجع الفقهى موضحا بالطبعة والجزء والصفحة .

- ونظرا لتعذر القيام بهذه البحوث بصورة شاملة لجميع للمؤسسات المصرفية والاستثمارية والمالية والإسلامية فى جميع البلاد فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة على أساس انتقائى لدولتين أو ثلاث أو أربع ، ويراعى فى اختيارها أن يكون إطارها القانونى ممثلا لنموذج معين من العقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد التخصصات المصرفية والقانونية والشرعية

- واتبع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فىالمصارف الإسلامية، وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث فى النهاية متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

- بعد إتمام هذه الإبحاث ، يعهد بمراجعتها وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئات ، وغالبا كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا من بحوث سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج بالصورة المشرفة ، وأملنا أن ينتفع الباحثون بهذه الدراسات فى مجال الاقتصاد الإسلامى ، وأن يساهم هذا البحث فى دعم مسيرة للمصارف الإسلامية ودعم خطواتها الجادة فى بناء الاقتصاد الإسلامى والسعى دوما نحو الرقى والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أ . د. على جمعة محمد
المستشار الأكاديمى
للمعهد العالمى للفكر الإسلامى
(مكتب القاهرة)

المقدمـــة

تتطلب المرحلة الحالية التى يمر بهـا الاقتصـاد الإسـلامى توجيـه كافة الجهـود لرفـع كفـاءة العمليات الإنتاجية فى جميع المجالات كما تتطلب البحث المستمر لتحديـد الأسباب المعوقـة لزيـادة الانتاج وكذلك المدعمة ، من أجل تمكين متخذى القرارات من معالجة هذه المعوقـات والاستفادة من تلك المدعمات ولاشك أن للبنـوك وللمؤسسـات المالية الإسـلامية دورا هاما فـى سـبيل زيـادة وتدعيم العلاقات الاقتصادية بين الدول الإسلامية كافة كما أن لهـذه المؤسسـات المالية الإسلامية دورا هاما فى تغير النظرة الكاملة للمجتمع الذى ترتبط فيه معظم الأنشطة الاقتصادية بالكبائر التى يشدد الإسلام تحريمها وتأتى (الفائدة) فى مقدمة هذه الكبائر وتليها أخريات مثل المقامرة والرشـوة والاكتناز والاحتكار والاتجار فى السوق السوداء وتركيز الثروة فى يدى القلة وتعـدى حـدود ا لله والتعالى على الآخرين بما أملهم ا لله وجمع الثروة على حساب الآخرين ..... إلخ .

ومن هنا كان على البنوك الإسلامية أن تثبت أن المعاملات التجارية يمكن أن تقوم وتزدهـر بعيدا عن هذه الكبائر ومن ثم التأثير فى الناس كافة دون النظر إلى جنسـياتهم وديانـاتهم بمـا يـؤدى إلى تغيير القيم الاجتماعية والاقتصادية ومن ثم اعتناقهم للنظام الاقتصـادى الإسـلامى الـذى وجـد من أجل إنقاذ العالم .

وفى الحياة العملية لايمكن أن نتجاهل الإقبـال الواضـح من غالبيـة أفـراد الشـعوب المسـلمة للتعامل مـع البنـوك التجاريـة التقليديـة مقارنـا بمـا يتـم مـع البنـوك الإسـلامية ومـن خـلال الدراسـة الاستطلاعية التى قامت بها الباحثة وفى ضوء البيانات المنشـورة عن أداء ونتـائج عـدد مـن البنـوك الإسلامية وغيرها من البنوك التجارية التقليدية ظهر تفاوت فى مستوى الأداء والإنتاجيـة بيـن كـل منهما .

كما أن الدراسة الاستطلاعية المبدئية التى قامت بها الباحثة لأراء عينه محدودة مـن المديريـن المسئولين بهذه الوحدات ولبعـض المتعـاملين أظهـرت إتجـاه هـؤلاء إلى تفسـير الأداء المتميـز للبنـوك التجارية التقليدية فى ضوء إعتبارات فاعلية العملية الإدارية[1].

وحيث تعتبر العملية الإدارية عملية تجنيد وتوجيه للموارد المتاحـة لتحقيـق أهـداف المنشـأة، فإن التنظيم فى واقع الأمر هو الترتيب المنسق الواعى والمقصود لهذه الجهود والموارد كما أن الحكـم على تنظيم معين لمنشأة معينة بالنجاح أو الفشل يتوقف علـى مـدى مـا يحققـه ذلـك التنظيـم لتلـك المنشأة من قدرة على تحقيق أهدافها فى إطار الوسائل والموارد المتاحة .

---

(١) يقصد بها فى هذا البحث وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

١ – مشكلة البحث

تأسيساً على ماسبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى دراسة مـا إذا كـانت بـالفعل مراحـل العملية الإدارية هى العامل الحاسم فى تحقيق الكفاءة فى أداء البنوك الإسلامية بصفة خاصة .

وهل يؤدى ارتفاع مستوى أداء هذه العملية والتفـاعل المتبـادل بينهـا إلى ارتفـاع مسـتوى الأداء وذلك إذا ما تم تثبيت العوامل الأخرى ذات التأثير المحتمل على مستوى الأداء .

٢ –أهداف البحث

على ضوء ما ورد فى مشكلة البحث فإن الباحثة تحدد أهدافه كما يلى : –

١/٢ تحديد مدى كفاءة أداء العملية الإدارية للمصارف الإسلامية .

٢/٢ تحديد المشاكل التى تعانى منها المصـارف الإسـلامية مـن واقـع ممارسـتها للوظـائف الإدارية بها وذلك عن طريق إجراء بحث ميدانى يحدد هذه المشاكل ومحاولة تشخيصها وعلاجها.

٣/٢ توضيح الفوارق والخصائص المميزة للإدارة فى المصـرف الإسـلامى عـن غـيره مـن المصارف التقليدية ومن ثم العمل على وضع نمط للإدارة الفعالة فى المصارف الإسلامية .

٣– فروض البحوث

تأسيسا على مشكلة وأهداف البحث وعلى ضوء مؤشرات الدراسة الاستطلاعية وبالتـالى ما تتوقعه الباحثة من علاقات بين متغيرات الدراسة فإن الباحثة تتجه إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال اختيار مدى صحة الفروض التالية : –

الفرض الأول : إن تحقيق الكفاءة الإدارية للبنوك الإسلامية مشـروط بمراعـاة التوافـق مـع العوامل الحاكمة المؤثرة على هذه التنظيمات .

الفرض الثانى : مدى الكفاءة[١] فى الوظائف الإداريـة السـابق الإشـارة إليهـا يؤثـر علـى مدى تحقيق الكفاءة فى نتائج المصارف الإسلامية .

---

(١) يقصد بتحقيق الكفاءة فى الوظائف الإدارية مراعاة الأسلوب العلمى والعملى فى تصميمها وممارستها مع ضـرورة تحقيـق التفاعل بين هذه الوظائف ايجابيا .

كما سيتم استخدام لفظ الكفاءة بهذا البحث على أنه تعظيم المخرجات بالاستخدام الأمثل للمدخلات ، راجع فى ذلك

Petrf. Drucker, The Practice of Management (New York : Harper's College Press , 1977) P. 44 .

٤ -أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلى : -

١/٤ المساهمة فى إتاحة الفرصة لإثراء الفكر الإدارى وتحسين الممارسات الإدارية فى مجال أعمال البنوك الإسلامية .

٢/٤ يتيح البحث فرصة كبيرة لاستخلاص الدروس المستفادة من تحليل العلاقة بين المؤثرات الحاكمة والوظائف الإدارية فى البنوك الإسلامية .

٣/٤ دراسة أثر تحقيق الكفاءة فى العملية الإدارية على أهداف ونتائج البنوك الإسلامية .

٥ - منهج البحث :

١/٥ يعتمد منهج البحث على أسلوب دراسة الحالة .

٢/٥ من أجل اختبار فروض البحث ومن ثم تحقيق أهدافه فإن منهج البحث يتضمن العناصر التالية:-

١/٢/٥ **مجتمع البحث** : وهو البنوك الإسلامية العاملة فى جمهورية مصر العربية .

٢/٢/٥ **عينة البحث** : بنك فيصل الإسلامى وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العمدية وذلك للأسباب التالية:

* أن أسلوب دراسة الحالة لايستلزم بالضرورة استخدام الأساليب الأخرى فى اختيار عينة البحث مثل العينة العشوائية أو العينة العشوائية الطبقية ....إلخ .

* أن اختيار بنك فيصل الإسلامى يرجع إلى أنه أكبر البنوك الإسلامية وأكثرها إنتشارا فى ج. م . ع[1] .

* الاستعداد لدى المسئولين فى هذا البنك للتعاون مع الباحثة مقارنا بباقى البنوك الإسلامية الأخرى .

٦ - أسلوب تحليل البيانات

١/٦ تتبع الباحثة الأسلوب الوصفى للموقف الحالى مع الاعتماد على النسب البسيطة لتحليل النتائج.

---

(١) تقارير البنك المركزى المصرى ، الحسابات الختامية والميزانيات المنشورة للبنوك الإسلامية فى جمهورية مصر العربية خلال سنوات البحث.

٢/٦ لم تر الباحثة أن هناك ضرورة لاستخدام أى من أدوات التحليل الإحصائية المتقدمة حيث أن منهج الدراسة وحجم العينة تمثل فى هذه الحالة محددات استخدام لأدوات التحليل الإحصائية المختلفة .

٧ - أساليب جمع البيانات :

تعتمد الباحثة على تجميع البيانات اللازمة لاختبار الفروض على الأساليب الأساسية التالية:

١/٧ السجلات والملفات والوثائق وذلك لتحليل الوضع الحالى بالنسبة لأهداف واستراتيجيات البنك والهيكل التنظيمى وأسلوب الرقابة الرسمية .

٢/٧ قوائم استقصاء يتم تصميمها واستيفائها بغرض قياس اتجاهات وآراء بعض المديرين فيما يتعلق بمدى كفاءة العملية الإدارية بالبنك محل الدراسة[1].

٣/٧ المقابلات المحدولة مع بعض مفرادات العينة لتجميع بعض البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين تصور عام عن مفردات الدراسة .

٨ - الحدود الزمنية للبحث :

انحصرت المدة الزمنية للبحث بين عامى (١٤١٢هـ - ١٤١٣هـ) (١٩٩٢ - ١٩٩٣م).

٩ - خطة البحث :

تنقسم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول أما المقدمة فقد تناولت مشكلة البحث - أهداف البحث ، وأهمية البحث ، فروض ومنهج الدراسة . أما الفصل الأول فتناول فيه الباحثة الدراسة النظرية لمتغيرات البحث ، حيث تعرض الباحثة لموقف الفكر النظرى من متغيرات الدراسة وأساليب تحقيق الكفاءة لهذه المتغيرات . أما الفصل الثانى فهو : عرض لتصميم الدراسة الميدانية ، وما تحتويه من أدوات البحث الميدانى والغرض منها وأساليب تطبيقها . ويتناول الفصل الثالث : نتائج الدراسة الميدانية ومدى تحقيق فروض البحث . أما الفصل الرابع فيتضمن النتائج العامة للبحث والتوصيات .

---

(١) سيتم توضيح ذلك تفصيليا بالفصل الثالث الخاص بتصميم الدراسة الميدانية .

الفصل الأول

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١/١ – مقدمة

٢/١ – التصور الإسلامى لنظرية الإدارة

٣/١ – الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وحتمية الإدارة

٤/١ – عرض وظائف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها فى المصارف الإسلامية

٥/١ – الخلاصة

الفصل الأول

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١/ ١- مقدمـــة :

يهدف هذا الفصل إلى تناول الجوانب الأساسية لما ورد بالكتابات والدراسات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وهى :

التصور الإسلامى لنظرية الإدارة وأبعادها ، جوهر وطبيعة البنوك الإسلامية . وظائف الإدارة والبنوك الإسلامية. ومن ثم تعرض الباحثة للمفاهيم والعناصر والمقاييس المختلفة والمرتبطة بهذه المتغيرات من أجل التوصل إلى أنسب هذه المفاهيم والمقاييس خدمة لأهداف البحث فى ضوء مشكلة وفروض الدراسة .

٢- التصور الإسلامى لنظرية الإدارة :

قال تعالى : ﴿ ياأهل الكتاب قد جاءكم رسولنا يبين لكم كثيراً مما كنتم تخفون من الكتاب ويعفو عن كثير . قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهدى به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم﴾(١) تعرض ويتعرض الإسلام وشرائعه إلى مختلف أنواع الهجوم السافر والمستتر عبر القرون والأزمنة ، وذلك باستخدام مختلف الوسائل المادية والمعنوية لهدمه وهدم المسلمين . وفى وقتنا الحاضر تتهم الشرائع الإسلامية بأنها متخلفة عن ركب الحضاره وليس لديها مقومات دفع ومساندة تقدم المجتمع ، وغاب عن هؤلاء المهاجمين أن الإسلام وعلمائه كان لهم السبق فى إرساء قواعد مختلف العلوم عبر الأزمنة .

وحيث يقاس تقدم المجتمعات حاليا بمدى ازدهارها اقتصاديا وقدرتها على استغلال مواردها ومقدراتها كان لزاما على المسلمين أن يظهروا ما يحتوى عليه الدين الإسلامى من مرونة وتطور، وكيفية الاستفادة من أركان الشريعة الإسلامية وما تتضمنه من أساليب للدفع وتطوير المجتمعات الإسلامية ، حيث خلق الإسلام ليبقى . والشريعة الإسلامية هى الوحيدة بين الشرائع التى وجدت لتنظيم معاملات الدين والدنيا معا .

وحيث إن علم الإدارة حديثا يقوم على أساس الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية معا للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف فإن ذلك لم يختلف عما أتى به الدين الإسلامى الحنيف منذ مايزيد عن أربعة عشر قرنا من الزمان .

---

(١) سورة المائدة الآيتان (١٥ ، ١٦) .

وفى ذلك يقول الله سبحانه وتعالى فى سورة يوسف : ﴿**يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون . قال تزرعون سبع سنين دأبا فماحصدتم فذروه فى سنبله إلا قليلا مما تأكلون ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون**﴾(١) .

١/٢/١ العملية الإنتاجية بين مفاهيم الشريعة الإسلامية وبين نظريات الإدارة الحديثة :

قال رسول الله ﷺ «إن لكل أمة فتنه وفتنة أمتى المال»(٢)

إن الإسلام فى نظرته إلى المال يدعو إلى تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة ومن ذلك فإن القرآن باعتباره الأصل الأول لمصادر التشريع يقرر بأن الملكية المطلقة لكل شيء هي لله تعالى وحده فيقول الله سبحانه وتعالى : ﴿**ولله ملك السموات والأرض وما بينهما وإليه المصير**﴾(٣) .

ومن ثم فإن الموارد الطبيعية فى الكون حولنا ليست حكرا على أحد من البشر [فالجنس البشرى يحوزه حيازة مشتركة وهو قيم عليه ....والإسلام يسمح بالملكية الخاصة ، ولكن هذه الملكية مقيدة بأن تكون من أجل الصالح العام كما يشجع اكتساب الملكية الخاصة للمال ولكن بشرط أن يكون اكتسابه بوسائل تعود بالخير على الأمة ككل . ومجمل ذلك أنه بينما يسمح الإسلام للفرد أن يهتم بمصلحته واستغلال أمواله إلى أقصى حد بما لايتعارض مع مصلحة الآخرين إلا أنه ينبهه إلى أنه جزء من الجماعة الإسلامية ويذكره بضرورة الاهتمام بأفراده جماعته(٤) .

وهكذا يشجع الإسلام الاستثمار فى الأموال وحب العمل كما يعمل على إرضاء غريزة الإنسان لحب التملك وذلك مشروطا بإفادة الجماعة وتلبية حاجات المجتمع وفى ذلك يقول الله تعالى : ﴿**وآتى المال على حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل وفى الرقاب**﴾(٥) ونظرة الإسلام إلى المال والتزام الفرد والجماعة تجاه الأفراد والجماعات المختلفة

---

(١) سورة يوسف الآيات (٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩) .

(٢) رواه الترمذى .

(٣) سورة المائدة آية (١٨) .

(٤) د . على البدرى أحمد الشرقاوى ، الاستثمارات المالية والإسلامية (القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٥ص٩-١٠) .

(٥) سورة البقرة آية (١٧٧) .

تؤكدها الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ففى نظريات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لا تستطيع أى منظمة أعمال أن تضع أيا من استراتيجيتها أو إقامة تنظيمها دون أن تبدأ بالمهمة الرسالة **Mission** حيث تظهر بها أبعاد مسئولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الداخلى والخارجى الذى تتعامل معه ، وحيث أن أى منظمة هى فى النهاية نظام .

ولكى يستمر هذا النظام **System** ويبقى ويستمر فلا بد أن يراعى أنه جزء من مجموعة نظم تشكل المجتمع ككل كما أن هذا النظام يأخذ مدخلاته من مجموعة النظم التى تتعامل معه وتقدم مخرجاتها إلى مجموعة أخرى من النظم والمنظمات .

ومن ثم فإن أى منظمة تعيش مناخا ليس فقط من صنعها كما أنه يقع عليها عبء أن تستمر غيرها من المنظمات حياة ناجحة ليست من صنعهم حيث إن أهداف أى منظمة لا يمكن أن توجد داخلها وإنما توجد خارجها .

"إذن دور المنظمة هو ترجمة الاحتياجات والمطالب الاجتماعية إلى فرص تمارس فيها دورها الأدائى وفى هذا المعنى فإن كل منظمة يتوقع منها أن تكون رائدة ...أى وكيله ونائبه عن المجتمع فى تحويل وتوظيف الموارد العاطلة وغير المنتجة إلى موارد عاملة ومنتجة والتى تكون من ناحية أخرى محلا وسببا لربح المنظمة ومكاسبها"(١)

"ويقرر الإسلام ضمان الحاجات الأساسية لكل فرد أيا كان موطنه أو ديانته مما عبر عنه الفقهاء القدامى بضمان حد الكفاية أى المستوى اللائق للمعيشة تمييزا له عن حد الكفاف ، أى المستوى الأدنى للمعيشة ، حتى إذا توافر حد الكفاية الذى هو حق الله ... فلا مانع أن تتفاوت الثروات والدخول لكل حسب عمله وجهده ، وفى حدود ماهو مقرر أو معترف به شرعا ، والإسلام يدعو إلى الثروة والغنى ولكن بشرط ألا يكون متداولا بين فئة قليلة من الناس.... أى لا يكون هناك تفاوت شديد فى توزيع الثروات"(٢)

وينظر الإسلام إلى عملية توزيع عوائد الإنتاج نظرة موضوعية مثمرة تختلف عن أى من المذاهب الوضعية الأخرى .

فبينما يصادر الفكر الاقتصادى الاشتراكى حق مالك رأس المال والحائز للأرض مثلا فى الحصول على عوائد الإنتاج حيث ينتقل عائدها إلى الدولة تتصرف فيها حسب خطط التنمية ومن

---

(١) د . محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٣) ص ٣٠ .

(٢) د . محمد شوقى الفنجرى ، المذهب الاقتصادى فى الإسلام (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦) ص١٩٣-١٩٤.

ثـم فهى لاتعترف إلا بـالعمل باعتبـاره الركيزة الأساسية فى العملية الإنتاجيـة أما فــى الفكـر الاقتصادى الرأسمالى. فإن عناصر الإنتاج يتحدد عائدها بناء على سعر السوق .

وخلافا لكل ذلك فإن الفكر الاقتصادى الإسلامى لايعترف بالفـائدة كعـائد لـرأس المـال وحده كما لا يعترف بالريع للأرض وحدها وأنما تتحقق هذه العوائد فى حالة اشتراكها مع العمـل فى العملية الإنتاجية مع تحمل الغرم والاستفادة من الغنم فعـلا[1] ومـن ثـم فـإن الفكـر الاقتصـادى الإسلامى يحث الفرد والجماعة على الاستثمار ويشجعه كما أنه يعمل على تحقيق التنمية حيث إن أى من عناصر الإنتاج يتحقق لها عائد نتيجة العملية الإنتاجية عندما تكون مشاركة فعـلا فـى هـذه العملية .

٢/٢/١ الطبيعة المتميزة للنمط الإسلامى فى الإدارة والاستثمار :

تعنى نظريـات الإدارة الحديثـة [بقـانون الموقـف] إذ أن الإدارة الفعالـة تتوقـف علـى مـدى قدرتها على رؤية أبعاد للموقف الذى توجد فيه ثم إجراء التحليل والوصـول إلى التشـخيص السـليم لتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وبالتالى ووفقا لهذه النظريـة فـإن العمليـة الإداريـة لايمكن أن تقبل التعميم إلا بتشابه وتماثل المواقف ومن ثم فإن استعارة أسلوب مـن أسـاليب الإدارة أو نمط من أنماط تطبيقها مـن بلـد متقـدم إلى بلـد أقـل تقدمـا لايحقـق نفـس النتـائج التـى سـبق لهـا الحصـول عليهـا ، إذ أن هـذه الاسـتعارة لم تـراع اختـلاف طبيعة المجتمـع وطبيعـة البيئـة المحيطـة والمعتقدات التى تحكم تفكير وسلوك الناس ، ومن ثم فإن عمليات اختيار النمط الإدارى وأساليب تطبيقه تحكمها ضوابط العقائد واختلافها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات .

والاستثمار والإدارة فى الإسلام يقومان على أساس الارتباط بقيم ومبادىء الإسلام سـواء كان ذلك فى تحريم الربا أو تشجيع الادخار كأحد صور تراكم رأس المال الاجتمـاعى أو إخـراج الزكاة لمساعدة الضعفاء وتحقيق التوزان بين أفراد الجماعة الإسلامية وتنميـة الاسـتثمار فـى العنصر البشرى ، وهذا سيتبع أساليب معينة فى تخطيط وتنظيـم المؤسسـات الاسـتثمارية التـى تعمـل وفقـا لضوابط العقيدة الإسلامية ، إلى جانب أن كل الضوابط والأهداف التى ينظم بهـا الإسـلام كيفيـة استغلال المال هى جزء من العقيدة ، وهذا يتبع أنه من أهم الوسائل التى تستخدم للرقابة على هـذا السلوك هى الرقابة الذاتية النابعة من الاعتقاد فى مراقبة ا لله لسلوك المسلم فى ممارسة عقيدته بصفـة عامة .

---

(١) المرجع السابق ص ٢٠٠ ـ ٢٠٢

٣/١- الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وحتمية الإدارة :

إن كل وظيفة من الوظائف لابـد أن يكون لوجودها مبرر وإلا انتفت الوظيفة ، أو لم يكن لها أصلا وجود ، ومبرر وجود وظيفة الإدارة هو أن الموارد المتاحة للإنسان كما وكيفا وزمانا ومكانا لايمكن أبدا ولن يمكن أن تتساوى مع احتياجاته[١] ، ومن ثم أصبح لزاما لمن يتصدر القيادة سواء على مستوى الدولة أو المنظمة أن يوائم بين الموارد المتاحة وظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق فعالية النتائج .

والمصارف بصفة عامة والمصارف الإسلامية بصفة خاصة عليها دراسة وتطبيق الممارسات الفعالة لوظائف الإدارة بها وذلك من منطلق الحقائق التالية[٢] :

(أ) إن الإدارة هي السبب الرئيسى لنجاح أو فشل المنظمات بصفة عامة ويبرز أهمية هذا السبب نظرا للظروف البيئية والاقتصادية الدولية التى يمر بها العالم الآن، فضلا عن تطور النظم النقدية والتى أدت إلى قيام نظم جماعية تنطلق بحركة الأموال من وإلى الدول المختلفة.

(ب) اتجاه المنظمات المستفيدة من التمويل نحو الاعتماد على التمويل الذاتى (الأرباح المحتجزة والاحتياطات) ، بعد أن كان الاعتماد فى الماضى على البنوك بالكامل لإشباع الاحتياجات التمويلية.

(جـ) وجود سيولة عالية لدى المصارف الإسلامية بصفة خاصة تستدعى حسن إدارة هذه السيولة .

(د) حالة التخلف والفقر التى تواجه معظم المجتمعات الإسلامية والتى يجب أن يكون للبنوك الإسلامية دور فى التغلب عليها .

(هـ) بالنسبة للمصرف الإسلامى بصفة خاصة فإن مدى تحقيق الأهداف بشكل فعال ينعكس على مدى إمكانية التجسيد العملى لفكرة النهج الإسلامى فى مختلف العلوم والممارسات العملية .

(و) ضرورة خلق اتجاه لدى الأفراد بالتحكم فى دخولهم الفردية وتنظيم الإنفاق الفردى اختياريا إذ أن ذلك يمكن أن يؤدى إلى تدفق تمويلى مستمر مرن وصالح لتحريك الطاقات البشرية والمادية فى المجتمع حتى فى ظل موجات التضخم المختلفة .

---

(١) د . محمد حسن ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤

(٢) د . محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية " مدخل مقارن " (القاهرة دار الطباعة الحديثة ، ١٩٨٧) ص ٤٣٧ - ٤٣٨ .

(ع) تغيير مواقف الأفراد وسلوكهم الإنفاقى مع إتاحة التمويل لكل من يريد أن يعمل دون ضمانات مادية يعجز عن تقديمها وللمشاركة فى الاستثمارات والنشاط الاجتماعى الذى لايهدف إلى الربح بالدرجة الأولى[1].

١/٣/١ جوهر البنوك الإسلامية :

انطلاقا من الحقائق السابقة ظهرت البنوك الإسلامية كمؤسسات مالية إلى جانب البنوك التجارية. وتختلف البنوك الإسلامية عن تلك التقليدية فيما يلى : -

١/١/٣/١ البنوك الإسلامية تصور عقائدى مستمد من الإسلام حيث لا انفصام للدنيا عن الآخرة ، ومن ثم فعلى البنوك الإسلامية التصدى لقضية التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للإنسان المسلم ، ومن ثم فإن تعظيم الربح كغرض مجرد ليس هو الهدف الأساسى من قيام البنوك الإسلامية[2].

٢/١/٣/١ إن تحريم الإسلام للربا أصبح ركيزة أساسية فى وثيقة مهمة البنك الإسلامى .

٣/١/٣/١ إن البنوك الإسلامية تؤدى إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية بالعمل على تخفيض تكلفة رأس المال نظرا لعدم احتساب فائدة ربوية على رؤوس الأموال وبالتالى انخفاض تكلفة المنتج إلى أدنى حد ممكن وعدم انتقال عبء زيادة التكلفة إلى المستهلك .

٤/١/٣/١ إن نظام المشاركة وهو من أهم خصائص المصرف الإسلامى ، يؤثر فى زيادة تدفق الموارد المالية للمؤسسات مما يساعدها على تحقيق أقصى الأرباح دون تراخ فى سياستها الاستثمارية ، وهذ يؤدى إلى زيادة كفاءة منشآت الأعمال ويجعل تدفق الموارد المالية لهذه المؤسسات على أساس أدائها الاقتصادى وليس على أساس مقدرتها فى دفع سعر فائدة أعلى كما أن نظام المشاركة يعمل على تحرير الفرد من نزعته السلبية التى يتسم بها حين يودع أمواله مقابل فائدة .

٥/١/٣/١ المساعدة فى توجيه الاستثمار إلى وجهته الصحيحة وإمكانية تمويل فئات لديها مقدرة فنية وإدارية أو موهبة إبداعية لاتملك التمويل لتنفيذ مشروعاتها ، كما أن النظام المصرفى الإسلامى يعمل على جذب أفراد الأمة الإسلامية لتعبئة مدخراتهم مما يساهم فى زيادة التكوين الرأسمالى داخل المجتمع[3].

---

(١) مجلة البنوك الإسلامية (العدد الخامس والخمسون ، أغسطس ١٩٨٧) ص ١٧ - ٢٠ .

(٢) د . أحمد النجار وآخرون ، ١٠٠ سؤال ، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامى (القاهرة: الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٨) ص ١٤ .

(٣) مجلة البنوك الإسلامية (العدد ٣٤ فبراير ١٩٨٤) ص ٥٨ - ٦٤

٦/١/٣/١ إن اتباع الأسلوب التقليدى الربوى فى إدارة الأموال يحدث أضرارا كبيرة منها تركيز الثورة مرة ثانية فى يد الفئة التى تملك رأس المال مما يؤدى إلى تقليل أهمية العمل وتحويل المخاطر الاقتصادية إلى المنتجين بدلا من المولين كما أن التمويل الربوى يؤدى إلى انفجار فى استهلاك السلع والخدمات اذ أنه من مصلحة المنتجين للسلع الاستهلاكية ، وزيادة هذا الاستهلاك لا يساعد على الادخار واحداث التنمية .

٢/٣/١ الأسس الفكرية للبنوك الإسلامية :

تحكم البنك الإسلامى مجموعة من الأسس الفكرية وهذه الأسس تنعكس على أهداف البنك وخططه وسياساته وهيكله التنظيمى والأنظمة المختلفة به وهذه الأسس الفكرية تتبلور فيما يلى[١]:

١/٢/٣/١ الأساس العقائدى للبنك ويتمثل فى ما يلى : –

* أن النظام الاقتصادى الإسلامى هو النظام الذى يسير عليه ويؤمن به .

* أن البنك ملتزم بتعاليم الإسلام وتجسيد مبادئه .

* الالتزام بالشمولية فى السلوك الإسلامى .

* الالتزام بموقف الإسلام من الربا .

٢/٢/٣/١ الأساس الاستثمارى : –

وهو ثانى الأسس الفكرية للبنوك الإسلامية ويرتكز على العناصر التالية : –

* الاستثمار هو البديل الحتمى للإقراض .

* إلغاء سعر الفائدة أخذا وعطاءً ، وهذا يفترض ضرورة البحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها مع الأخذ فى الاعتبار عدم المتاجرة بملكية أصحاب الأموال بالبنك الإسلامى . ويكون التمويل أساسا بالمشاركة والتى تتطلب سلامة الدراسة الاقتصادية والتأكد من سلامة طريقة الإدارة فى المشروعات .

* التعاون بين رأس المال والخبرة للبحث عن أفضل مجالات الاستثمار لحفظ ثروة المجتمع من التعرض لأى استخدام سىء قد يؤدى بها إلى الضياع .

---

(١) د . سيد الهوارى ، ما معنى بنك إسلامى ؟ (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢) ص ٧ .

٣/٢/٣/١ الأساس التنموى للبنوك الإسلامية : -

ويقصد بذلك التمية الاقتصادية إلى جانب الاهتمام بالتمية النفسية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية .

٤/٢/٣/١ الأساس الاجتماعى للبنوك الإسلامية : -

تعمل البنوك الإسلامية على تحقق التكافل الاجتماعى ليس فقط بصرفها الزكاة بعد أن تجمعها - وذلك فى مصارفها الشرعية بل أيضا بالأسلوب الذى تتبعه فى توزيع الحصيلة ومن ثم انعكس ذلك على وظائفها وأنشطتها ومن ثم أهتمت البنوك الإسلامية بإدارة صندوق الزكاة واعتبار أن الزكاة هى وظيفة اقتصادية احتماعية بالدرحة الأولى ، حيث إن الفهم الصحيح للزكاة ليس هو فقط سد حوعة الفقير أو إقالة عثرته وانما وظيفتها الصحيحة تمكين الفقير من إغناء نفسه بنفسه بحيث يكون له مصدر دخل ثابت .

٣/٣/١ أهداف البنوك الإسلامية : -

تنعكس الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية على تحديد أهدافها ومن ثم تتبلور تلك الأهداف فيما يلى : -

١/٣/٣/١ جذب وتجميع الأموال وتعبئة للموارد المتاحة فى الوطن الإسلامى مع دعم هذه الموارد من خلال تنمية الوعى الادخارى لدى الأفراد .

٢/٣/٣/١ توجيه الأموال للعمليات الاستثمارية التى تخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٣/٣/٣/١ "يقوم البنك الإسلامى أساسا بتطبيق نظام مصرفى حديد يختلف عن غيره من النظم المصرفية القائمة فى أنه يلتزم بالأحكام القطعية التى وردت فى الشريعة الإسلامية فى مجال المال والمعاملات وأن البنك يضع فى اعتباره وهو يقوم بهذه الوظيفة أنه يعمل على تجسيد المبادىء الإسلامية فى الواقع العملى لحياة الأفراد وأنه يعمل على إقامة مجتمع إسلامى عملى وبذلك فإن تعميق الروح الدينية لدى الأفراد يعتبر حزءا من وظيفته"(١)

٤/٣/١ خصائص النمط الإدارى للبنوك الإسلامية : -

انطلاقا من الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية ومن أسسها الفكرية والتى سبق الإشارة إليها فإنه يتعين توافر نمط إدارى مميز لها يعمل على تحقيق ما يلى(٢) :

---

(١) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الأول (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠) ص ٦٤.

(٢) د . سيد الهوارى ، ما معنى بنك إسلامى ؟ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧ .

١/٤/٣/١ عدم تبديد الثروات الطبيعية واستخدامها استخداما سلبيا .

٢/٤/٣/١ زيادة الطاقات الإنتاجية وحسن استخدام المتاح منها .

٣/٤/٣/١ المساهمة فى بناء وتقويم البنية الاقتصادية والهيكلية .

٤/٤/٣/١ المساهمة فى تحويل البطالة المقنعة إلى عمالة منتجة .

٥/٤/٣/١ التغلب على النظرة الرضوخية للعالم الخارجى .

٦/٤/٣/١ القضاء على التخلف المرتبط بالخرافات الموضوعة فى قوالب منطقية .

٧/٤/٣/١ كسر العادات الاتكالية ودعم منهجية التفكير والتحليل الموضوعى الهادف دون الاعتماد على الملاحظات الساذجة والانطباعات الأولية .

٨/٤/٣/١ التعرف على المتغيرات العالمية المحيطة سواء فيما يؤثر مباشرة على البنوك الإسلامية أو يؤثر بشكل غير مباشر على البيئة المحيطة والتى بدورها تؤثر على الفرص .المتاحة لهذه البنوك أو إقامة العراقيل أمامها، كذلك التعرف على الاتجاهات الحديثة للاستثمار العالمى سواء فى البنوك المنافسة أو المنشآت المالية الأخرى ثم محاولة التوافق مع تلك الاتجاهات والتى لاتخالف الشريعة الإسلامية والتى بدورها تؤدى إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى العالمى .

٤/١- عرض وظائف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها فى المصارف الإسلامية

١/٤/١ وظيفة التخطيط وأسلوب ممارستها فى البنوك : -

إن البنك كأحد المؤسسات المالية التى تسعى إلى تحقيق أقصى مستوى من الأداء فى المستقبل عليه أن يجد إجابات تقريبية للشكل الذى سوف يكون عليه المستقبل مقدما، ولايتأتى ذلك إلا من خلال قيام البنك بإعداد دراسات مستفيضة وتخطيط متكامل خلال الأجلين القصير والطويل ، ومن ذلك يتضح أن التخطيط هو أداة ووظيفة إدارية مكتوبة تحدد مسار البنك خلال فترة زمنية قادمة مع الاستعانة بمعلومات كافية ودقيقة عن المتغيرات المستقبلية فى مجال الأعمال ووضع أهداف البنك فى إطار يمكن من تنسيق القرارات التى تتخذ على مستويات المركز الرئيسى والفروع وبما يؤدى إلى أفضل استخدام ممكن للموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك ... كما يعتبر التخطيط من العمليات التى تؤكد الارتباط بين المستويات الإدارية المختلفة فى البنك وبين المركز الرئيسى وفروعه .

كما أنه نقطة البداية للقيام بأى نشاط ونقطة البداية للعمليات الإدارية المختلفة[1] .

والتخطيط فى البنوك بصفة عامة لابد أن يراعى الخطوات التالية[2]:

١/١/٤ اجراء الدراسات المطلوبة وذلك لتحليل وتشخيص العوامل المؤثرة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحديد عناصر البيئة التى يمكن التحكم فيها Controllable وتلك التى لا يمكن التحكم فيها Uncontrollable .

ومن ثم التوصل إلى تشخيص العوامل التى تشكل مواطن قوة أو ضعف بالبيئة الداخلية وتلك التى قد تشكل نقاط فرص أوتهديدات بالبيئة الخارجية وذلك للوصول إلى كيفية استغلال مواطن الفرص والقوة ومعالجة نواحى الضعف ومواجهة التهديدات ومن ثم اتباع ما يلى :

أ – تحليل وتقييم لإبعاد للتغيرات المحيطة بالسوق المصرفية بصفة عامة وأعمال البنك بصفة خاصة وذلك للتوصل إلى تحديد لموقف الخدمات ومدى تعددها ومدى اعتمادها على نمط معين للتكنولجيا المحلية والعالمية.

ب – مرونة الانتشار الجغرافى لنشاط البنك محليا وإقليميا وقوميا ودوليا .

جـ – طبيعة العملاء الذين يخدمهم البنك .

د – طبيعة وقوة المنافسة من البنوك الأخرى وموقف البنك من هذه المنافسة .

هـ – الضغوط البيئية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحكومية .

١/٤/١/ ٢ تحديد مهمة وأغراض وأهداف البنك فى ضوء ما تم من دراسات .

١/٤/١/٣ دراسة البدائل المختلفة لتنفيذ هذه الأهداف

١/٤/١/٤ تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية فى حالة توافر معايير اختيارها ودراسة دورها وكيفية تنفيذه فى ضوء من مهمة البنك العامة واستراتيجيته الكلية.

١/٤/١/٥ اختيار البديل أو البدائل الأكثر مناسبة فى ضوء استراتيجية البنك وسياساته المختلفة ودراسة وتحليل وتشخيص نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية أو الفرص ، والتهديدات فى البيئة الخارجية لايتم منفردا ، وإنما لابد من التحليل المزدوج لكليهما وذلك لتعظيم الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وتقليل نقاط التهديدات ونقاط الضعف ويوضح الشكل التالى كيفية إتمام هذا الازدواج فى التحليل .

---

(١) د . طلعت أسعد ، أساسيات إدارة البنوك (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧) ص ٢٦٢ ـ ٢٦٣ .

(٢) دكتورة نادية حمدى صالح ، مذكرات فى الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٣) ص ٢٠.

جدول رقم (١)

التحليل المزدوج للبيئة الخارجية والأداء الداخلى

أولاً تقويم البيئة الخارجية التى يعمل بها (البنك)		ثانياً تقييم الأداء الداخلى للبنك	
		أهم نقاط القوة	أهم نقاط الضعف
	أهم الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية	المطلوب * تعظيم استغلال الفرص * تعظيم استخدام نقاط القوة	المطلوب * تعظيم استغلال الفرص * تقليل نقاط الضعف
	أهم التهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية	المطلوب * تقليل التهديدات * تعظيم استخدام نقاط القوة	المطلوب * تقليل التهديدات * تقليل نقاط الضعف

المصدر : بتصرف من محمد صالح الحناوي ، د. أحمد مصطفى ماهر ،
مجلس الإدارة الفعال في ظل قانون شركات الأعمال العام رقم ٢٠٣ ، ١٩٩١م
(القاهرة : المكتب الفني لوزير قطاع الأعمال العام) ص٦١.

٢/٤/١ أهمية التخطيط للبنوك الإسلامية[١]

١/٢/٤/١ وضع سلم التفضيل والأولويات الذى يتقرر على أساسه أولويات تحقيق الأهداف وفى هذا فقد حقق الإسلام تقديم للصالح الضرورية والهامة على المصالح الأقل أهمية .

٢/٢/٤/١ تؤدى تعاليم الإسلام إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة والوصول منها إلى أقصى إنتاج بأقل تكاليف ومن ثم يلزم اختيار أفضل السبل وأيسرها لتحقيق الأهداف وفى هذا يقول سبحانه وتعالى : ﴿**يريد ا لله أن يخفف عنكم**﴾[٢] ويقول عز من قائل ﴿**يريد ا لله بكم اليسر ولايريد بكم العسر**﴾[٣].

٣/٢/٤/١ تجنيد كل الطاقات الموجودة مع مشاركة الجميع القادرين فى العملية التخطيطة ويشير إلى ذلك حديث رسول ا لله ﷺ : «المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا».

٤/٢/٤/١ أن يكون التخطيط قائما على أساس النظرة العملية المستقبلية مع تجزئة الخطط زمنيا .

وفى هذا يقول سبحانه وتعالى على لسان يوسف عليه السلام : ﴿**قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله إلا قليلا مما تأكلون ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلاَّ قليلاً مما تحصنون ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون**﴾[٤].

٥/٢/٤/١ الدراسة والاستفادة من البيئة المحيطة ومن خبرات الأمم فى جميع مجالات التقدم العلمى وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى : ﴿**قل سيروا فى الأرض فانظروا كيف كان عاقبة الذين من قبلهم**﴾[٥].

هذا مع العلم بأن الدراسة والاستفادة من عناصر البيئة المحيطة سواء كانت عناصر منافسة أو عناصر داعمة وسواء كانت تشكل تهديدا ، أو فرصا إنما هى (إفادة مشروطة بتنقية الخبرات

---

(١) د . على البدرى ، مرجع سبق ذكره ص ٢٤

(٢).سورة النساء آية (٢٨).

(٣) سورة البقرة آية (١٨٥) .

(٤) سورة يوسف الآيات (٤٧ - ٤٩) .

(٥) سورة الروم آية (٤٢) .

المكتسبة مما قد يعلق بها من كل ما يخالف التعاليم الإسلامية[1].

١/٤/٢/٦ أن البنوك الإسلامية بخصائصها المميزة كمؤسسات مالية واقتصادية تنموية واستثمارية وذات مسئولية احتماعية إنما هى احياء للفكر الإسلامى وتدعيم للعقيدة الإسلامية ووسيلة فعالة لتطبيقها عمليا فى كل مجالات المجتمع ومن ثم كان عليها أن تتبع الأسلوب العلمى للتخطيط لمواجهة المنافسة من المؤسسات والبنوك التجارية التقليدية إذ إن التنبؤ العلمى السليم وأسلوب التشخيص والتحليل لعناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ، إنما هو أسس التخطيط العلمى الحديث الذى يساعد على الوفاء بأمانة الشركاء ومسئولياتها تجاه المجتمع الذى نعيش فيه .

١/٤/٢ التنظيم :

التنظيم بوصفه الخطوة التالية لعملية التخطيط يشتمل على بعدين رئيسيين أولهما بوصفه وظيفة إدارية وثانيهما بوصفه كيان (ديناميكى) . والتنظيم بوصفه وظيفة يمارسها المدير فى مختلف المستويات الإدارية بدرجات متفاوتة - يعنى أداة لتحقيق نتائج وأهداف سبق تحديدها وهذا يقتضى تقسيم العمل إلى أجزاء وإسنادها بشكل متكامل ومترابط إلى أشخاص مناسبين لهذه الأعمال مع تحديد المسئوليات والسلطات لكل مجموعة من هذه الأجزاء والتى تسمى فى النهاية الوظائف ، كما أن الأمر يقتضى تحديد عدد الوظائف أفقيا فى كل مستوى وظيفى وتحديد عدد المستويات الإدارية رأسيا مع تحديد لدرجة المركزية واللامركزية فى هذا الهيكل التنظيمى .

والتنظيم باعتباره كيان (ديناميكى) يفترض ضرورة تفاعل أجزاء هذا التنظيم مع بعضها مع وضع نظام للتعاون وتحديد للعلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات وهذا يقتضى النظر بعين الاعتبار والدراسة المستمرة للعلاقات بين الأشخاص ومحددات سلوكهم والعوامل المؤثرة على هذا السلوك من حيث نظم الحوافز والقيادة والاتصالات (والتنظيم الإدارى يجب أن يكون حساسا لمتطلبات السوق ، فتنظيم شركة تتعامل فى سلع مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تتعامل فى سلع منافسة ... كما تؤثر التكنولوجيا على نظام العلاقات بين الأجزاء . والتنظيم جزء من نظام متكامل للإدارة ، ولايمكن أن يكون كفئا إلا إذا نظرنا إليه على أنه جزء من مجموعة أجزاء يؤثر فيها ويتأثر بها)[2].

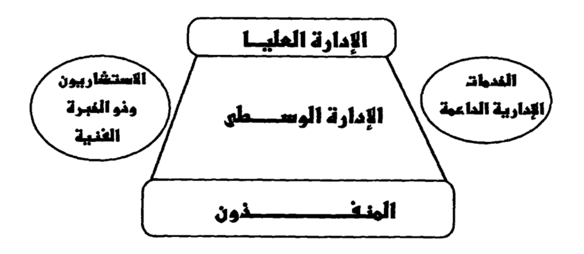
---

(١) د . على البدرى مرجع سبق ذكره .

(٢) د . سيد الهوارى ، التنظيم ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٨٨) ص ١٨

ويوضح الشكل التالى إطارا للأشكال المختلفة للهياكل التنظمية ، التى تدخل فى أى منظمة ، وذلك وفقا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وقوة كل منها .

شكل رقم (٢) سياسات الأنماط المختلفة للهياكل التنظيمية(١)



ويقترح Henry Mintzberg خمسة أنماط للهياكل التنظيمية تأسيسا على النمط الرئيسي الذي يظهر في الشكل وهذه الأنماط هى :

---

(1) Richardl . Daft, Organzation : Therory and Design (New York : West Puplishing Company, 1986) P.483 .

١/٤/٢/١ التنظيم البسيط Simple Structure

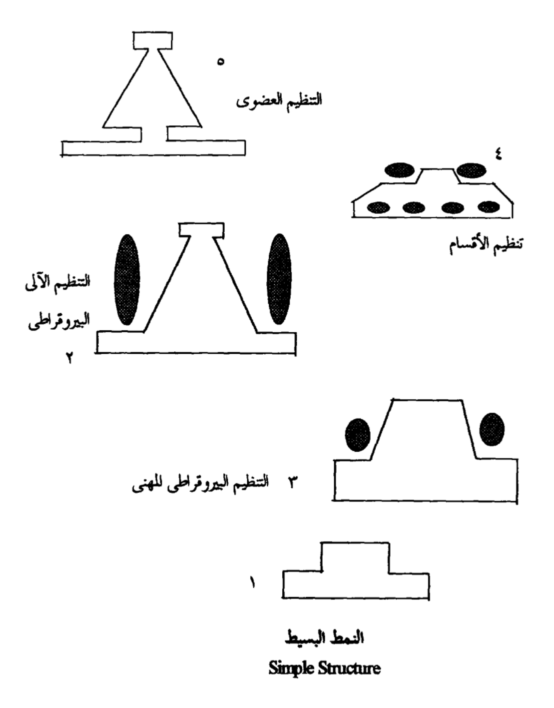
ويسود هذا النمط للمنشآت الحديثة الصغيرة ، حيث يتكون من القيادة العليا والتنفيذية فى مواقع الإنتاج ، ويتصف هذا التنظيم بصغر حجم وحدات الخدمات المعاونة والاستشاريين وتعتبر القمة القيادية العليا هى مصدر القوة والتأثير وحيث لا حاجة لوجود الإجراءات الرسمية فى خطوات العمل ، ويستطيع هذا النمط من التنظيم التوائم مع المتغيرات السريعة ، كما يستطيع المنافسة مع المنظمات كبيرة الحجم التى تنقصها القدرة على سرعة التوائم والتوافق مع المتغيرات البيئية السريعة المفاجئة ، إلا أنه لابد من وجود قدر من الاستقرار فى مثل هذا النمط من التنظيم لبناء نصيبه من السوق ولمواجهة المخاطر الخارجية .

١/٤/٢/٢ التنظيم الآلى البيروقراطى : -

ويتصف مثل هذا التنظيم بكبر الحجم وعدم الأخذ بأساليب التكنولوجيا الحديثة ، كما أنه موجهة دائما للإنتاج الكبير مع التركيز على التخصص الدقيق والرسمية فى العلاقات والإجراءات وتتخذ القرارات الرئيسية فى القمة القيادية العليا وتتصف البيئة المحيطة بهذا التنظيم بالبساطة والاستقرار ، كما يتصف التنظيم بالبطء فى التوائم للمتغيرات السريعة ، مع وجود أعداد كبيرة من لعاملين الاستشاريين وذوى الخبرة الفنية ، وأيضا العاملين فى مجال الخدمات المساعدة (*) ومن صفات هذا النمط من التنظيم عدم فاعلية نظم الرقابة به ونقص أدوات التحفيز للاختراع والابتكار وانخفاض مستوى الترابط بين القوى العاملة به .

(*) Technicl and adminestrative Support Staffs.

والشكل التالى يوضح الأنماط المختلفة للتنظيم السابق الإشارة إليها .



النمط البسيط

Simple Structure

المصدر : Richard .Daft, Op cit, p .484

ملحوظة : هذا الشكل من تصميم الباحثة .

١/٤/٢/٣ التنظيم البيروقراطى المهنى : -

يتكون الأساس الإنتاجى لهذا التنظيم من المهنيين (الخبرة البنكية فى البنوك ، الأطباء فى المستشفيات ...إلخ) ، حيث يتصف التنظيم ككل بالبيروقراطية ، إلا أن الأساس الإنتاجى له يتصف بالاستقلالية النسبية ، حيث إن التدريب الطويل والخبرة تشجع سلطة ورقابة قوة الجماعة، وتقلل الحاجة إلى النظام البيروقراطى فى الرقابة والمتابعة . ويسود هذا النمط من التنظيم فى منظمات الخدمات ، كما يوجد فى البيئة التى تتصف بالتعقيد والغموض. ويمتلك المهنيون فى الأقسام الإنتاجية الأساسية القوة داخل المنظمة ويتضاءل أهمية ودورجماعات الاستشارة وذوى الخبرة الفنية العالية ، بينما يتعاظم دور أقسام الخدمات الإدارية المعاونة وذلك لتدعيم الأعمال الإدارية والخدمية اللازمة للتنظيم .

١/٤/٢/٤ تنظيم الأقسام : -

يتصف هذا النمط من التنظيم بكبر الحجم ، ومن ثم يتم تقسيمه إلى أقسام فرعية للإنتاج والتسويق ... إلخ وبالتالى توجد بعض أدوات الربط والاتصالات للتنسيق بين هذه الأقسام ، وتتصف أساليب التكنولوجيا بالروتينية وعدم التحديث المستمر ، حيث إن البيئة المحيطة غالبا ما تتصف بالاستقرار والبساطة ، إلا أن المنظمة كلها تخدم سوق متعدد الصفات .

١/٤/٢/٥ التنظيم العضوى Adhocracy

وهو التنظيم الذى تحيط به ظروف بيئية شديدة التغيير والتعقيد ، حيث يكون هناك تأثير واضح لأثر التكنولوجى وضرورة اللحاق بكل جديد فى هذا المجال ، وهذ النمط من التنظيم قد يكون فى بدء حياة المنظمة أو قد يسود فى أى مرحلة من مراحل عمرها ، ويحتاج هذا النمط من التنظيم إلى إحداث التوافق المستمر بين نمو حجم التنظيم وسرعة تغير الظروف المحيطة . ومن أفضل أشكال الخرائط التنظيمية فى هذه الحالة هى الخريطة التى تعتمد على مصنوفة التنظيم Matrix Form مع وجود علاقات تنظيمية واضحة وسلسة ومع وجود خطوط السلطة الثنائية ، وفى هذا النمط فإن كلا من الوحدات الفنية للمشورة .(Technical Support Staff)

والوحدات التنفيذية الرئيسية يكون لكل منها نوع محدد من السلطة على مواقع التنفيذ ويتميز هذا النمط من التنظيم بإرتفاع حرفية وكفاءة العاملين فيه مع وضوح لقوة وسلطة الجماعة وتظهر فى هذا التنظيم نوع من اللامركزية التى تمكن الأفراد فى التنظيم فى أى مستوى للمشاركة فى صنع القرارات طالما توافرت لديهم الرغبة والقدرة على ذلك .

٦/٢/٤/١ التنظيم الإدارى فى الإسلام:

يتصف الجزء الديناميكى بالتنظيم السابق الإشارة إليه بشدة وضوحه فى التنظيمات الإسلامية حيث إن الأفراد المكونين لهذه التنظيمات يجتمعون حول الجوانب العقائدية بها ، ومن ثم فإنه بدءاً من تحديد الأهداف وأسلوب تحققها فإنه لابد من توحد أهداف الفرد مع أهداف المجموعة وتوحد أهداف المجموعة مع أهداف التنظيم بصفة عامة ولاشك أن ذلك يقلل من الصراعات بين الأطراف والوحدات والأجزاء المكونة لهذه التنظيمات الإسلامية ، ومن ناحية أخرى فإن نظم الحوافز فى هذه التنظيمات تنبع من عناصر داخلية بالدرجة الأولى يحركها الضمير الإسلامى للفرد العامل واقتناعه بأهمية إتقانه للعمل رغبة فى إرضاء الله ورسوله ، وينعكس ذلك على المتعاملين داخل وخارج المنظمة .

والفرد فى التنظيمات الإسلامية عليه أن يراعى العلاقات الإنسانية والمتمثلة فى الرحمة واللين والعفو وتعظيم الإيثار مع الحاجة ، هذا مع عدم الإخلال بقيمة العمل وإتقانه وضوابطه، ومن ثم فلا بد من تحديد المسئولية ومراعاتها ، كما جاء فى قول الرسول الله ﷺ : (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) .

* **التنظيم فى البنوك : -**

(إن تنظيم البنك هو نتاج مجموعة من المتغيرات ذات تأثيرات متباينة ، أول هذه المتغيرات تتعلق بوظائف البنك .... وثانى هذه المتغيرات هى أن البنك فى تعامله يراعى إرضاء أكبر عدد من العملاء ومسايرة اتجاهاتهم ورغباتهم فى تقديم خدمات جديدة باستمرار ، ويستلزم ذلك تطويرا لهكيل التنظيم ، أما المتغير الثالث المؤثر فى التنظيم فينبع من الاعتراف أن البنك قبل كل شيء هو مجموعة من الأفراد الذين لهم مهارات وظروف خاصة ، وآخر هذه المتغيرات يتمثل فى تأثير استخدام التكنولوجيا على الأدوات المادية المستخدمة فى التنظيم)[١].

٧/٢/٤/١ التنظيم فى البنوك الإسلامية :

لايمكن التصور بأن البنوك الإسلامية بخصائصها وجوهرها السابق الإشارة إليهم قد تعمل فى معزل عن المتغيرات الاجتماعية ، والسياسية ، والاقتصادية المحلية والدولية، كما أنه لايمكن التصور بأن البنك الإسلامى نظام مغلق بل إنه نظام مفتوح (Open System) .

---

(١) د . طلعت أسعد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ص ٣٠٢ ، ٣٠٣

يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة به سواء كانت عناصر مادية أو بشرية أو حضارية كما أنه يتفاعل مع كل هذه المتغيرات ثم يقدم مخراجاته كنظام إلى باقى الانظمة الأخرى فى المجتمع ، ومن ثم فإن أى تنظيم لبنك إسلامى لابد أن يراعى هذه المتغيرات وأثرها على تحديد مهمة البنك وأهدافه وأنشطته وبالتالى يصبح فى النهاية ترجمة حقيقية للأساليب المحققة لذلك .

١/٧/٢/٤/١ مكونات الهيكل التنظيمى بالبنك الإسلامى :

إن الهيكل التنظيمى فى البنك الإسلامى يرتكز على قاعدة عريضة من مجموعة العاملين المنفذين لاستراتيجية وسياسات البنك التى توضع فى مستويات الإدارة العليا والوسطى . وهذه القاعدة العريضة هى واجهة البنك أمام عملائه بصفة عامة وهى فى نفس الوقت تتكون من العاملين فى الأنشطة التى لها اتصال مباشر بهؤلاء العملاء وذلك مثل تحويل الأموال ، خطابات الضمان عن عمليات المشاركة ، شراء وبيع الأوراق المالية ، الحسابات الجارية ....إلخ .

وتعلو هذه القاعدة العريضة اتجاها إلى أعلى الطبقة الثانية والمتمثلة فى الإدارة الوسطى وهى حلقة الوصل بين القيادة العليا وقراراتها وطبقة المنفذين ، لكل ذلك تأتى قمة الهرم وهى طبقة الإدارة العليا المصممة لإستراتيجية البنك والأطر العريضة لتنفيذها والعاملون بهذه القمة عليهم أن يحققوا عومل البقاء والنمو والاستمرار للبنك الإسلامى(١).

وفى حالة تعدد الأنشطة بالبنك الإسلامى تظهر طبقة متخصصة فى كافة مجالات الأنشطة التى يقوم بها وتكون مهمتها التخطيط والتصميم للعمل سواء على المستوى الاستراتيجى أو المستوى التنفيذى ، كذلك وضع معايير لقياس أداء هذا العمل ووضع الخطط الكفيلة بتطويره وتطوير القائمين عليه مع استبعاد لكل ما من شأنه أن يؤدى إلى ازدواج أداء العمل أو تضارب النتائج .

وهذه الطبقة المتخصصة المشار إليها تعنى بأعمال (التخطيط الاستراتيجى ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات ، الاختيار والتدريب ، التنظيم وأساليب العمل ، تقويم الأداء والمعدلات)(٢)، وعادة ما ينظم العاملون فى هذا المجال طبقا لمبادىء التنظيم العضوى (Organic Organization) ولا يشترط اتباع قواعد التنظيم الآلى .

ولايمكن أن يخلو البنك الإسلامى من وحدات الخدمات المعاونة وهى التى تختص بإبداء الرأى القانونى ، السكرتارية ، العلاقات العامة .. إلخ ، وتختلف طبقات البنك الإسلامى المشار

---

(١) د . سيد الهوارى ، الموسوعة العلمية والعملية ، مرجع سبق ذكره ص ١٣٣.

(٢) المرجع السابق ص ١٦٩ .

إليها من حيث طبيعة النشاط الذى تقدمه ودرجة تنميطه واستقراره ومدى علاقته المباشرة بالعملاء والمنافسين والظروف الدولية الاقتصادية المحيطة وينعكس أثر ذلك على المدخل الذى يتبع فى تنظيم وحدات البنك والذى يتراوح بين مدخل التنظيم الآلى والتنظيم العضوى الكامل .

١/٤/٢/٧/٢ تصميم العمل فى أجزاء البنك الإسلامى المختلفة : -

وفقا لما تم عرضه بالفقرة السابقة من تعدد أجزاء البنك واختلاف أنواع الأنشطة التى تقوم بها فإن أسلوب تصميم العمل فى كل من هذه الأجزاء يختلف وفقا لطبيعتها ومن ثم ففى الطبقة العريضة من المنفذين بالبنك يفضل اتباع مبدأ التخصص الدقيق فى تصميم الوظائف ماعدا الوظائف التى لها علاقة بالعملاء حيث يفضل اتباع مبدأ الإثراء والتكبير فى تصميم الوظيفة حفاظا على توفير خدمة متميزة لهؤلاء العملاء . أما مستوى الإدارة الوسطى فيتبع فيها مبدأ الإثراء والتكبير كما تظهر الحاجة إلى ذلك بشكل واضح فى مستويات القيادة الاستراتيجية .

ويختلف الأمر بالنسبة لطبقة الإخصائيين حيث يتحتم اتباع أسلوب التخصص فى تصميم الوظيفة .

١/٤/٢/٧/٣ تصميم الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامى :

إن عملية تجميع الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامى فى وحدات تنظيمية أكبر، يمكن أن يتم وفقا لمجموعة من الطرق تختلف طبقاً لاختلاف مجموعة من المعايير تتمثل فيما يلى[١]: -

(أ) الأهمية المعطاة للعلاقات المتداخلة لتدفق العمل ومدى أداء العمل دون اختناقات أو صراعات ، وتظهر أهمية هذا المعيار خاصة فى وظائف صرف الشيكات وبناء وحدات الحسابات الجارية .

(ب) الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ويفضل اتباع ذلك فى الأعمال شديدة التخصص والتى تتطلب مهارات خاصة ومن ثم يتم الاستفادة من هذا التخصص لتوفير مهارات معينة وعدم الازدواج فى العمل .

(ج) أهمية الوظيفة والرغبة فى إعطائها وزنا معينا وذلك فى فصل وحدات التدريب عن باقى شئون العاملين أو فصل المراجعة عن باقى الوظائف المالية .

(د) تجميع الوظائف بحيث يمكن إدارتها بشكل اقتصادى ويظهر ذلك فى تجميع إدارات السكرتارية والحفظ والأرشيف .

---

(١) المرجع السابق : ص ١٩٨

١/٤/٢/٧/٤ طرق تجميع الوظائف فى وحدات تنظيم بالبنك الإسلامى[1]:

أ - تجميع الوظائف على أساس طبيعة العمل المؤدى .

ب- تجميع الوظائف على أساس المراحل .

ج- تجميع الوظائف على أساس نوع العملاء .

د تجميع الوظائف على أساس أجل العمليات .

هـ - تجميع الوظائف على أساس المكان أو نوع العملية وتجميع الوظائف على أساس عدد العملاء.

١/٤/٢/٧/٥ تحديد نطاق الإشراف بالبنك الإسلامى :

تحكم نطاق الإشراف بالبنك الإسلامى مجموعة من الاعتبارات هى :

أ - درجة تنميط الأعمال .

ب- مدى اتجاهات القيادة نحو تركيز السلطة أو عدم تركيزها .

ج - مدى تجانس الأعمال وترابطها .

د- اتجاهات العاملين نحو الاستقلالية وتحقيق الذات مع توافرمهارات العمل المطلوب لديهم.

ونتيجة للاعتبارات السابقة ومدى توافرها وتكاملها يتصف البنك بأنه ذو هيكل تنظيمى مفرطح أو هيكل تنظيمى طويل هذا بالإضافة إلى اختلاف نطاق الإشراف باختلاف إجزاء البنك واختلاف المهام .

١/٤/٢/٧/٦ المركزية واللامركزية فى أعمال البنك الإسلامى :

تعنى المركزية منح جهة واحدة أو مستوى إدارى واحد حق إصدار القرارات المتعلقة بإدارة البنك ... فى حين تعنى اللامركزية حق أكثر من جهة بالبنك سلطة اتخاذ القرارات فى أعمال البنك المختلفة وتتباين درجة المركزية بالبنوك الإسلامية طبقا للعوامل التالية :

١ - مدى أهمية القرار وأثره على البنك .

٢ - حجم الوحدة المصرفية وهناك ارتباط طردى بين زيادة حجم الوحدة والميل إلى مزيد من تفويض السلطات ومن ثم سيادة النمط اللامركزى فى اتخاذ القرارات.

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٩٢ - ١٩٨.

٣ – الانتشار الجغرافى لوحدات البنك حيث تزيد نسبة التفويض مع البعد الجغرافى وصعوبة الانتقال .

وطالما تتوع أنشطة أجزاء البنك الإسلامى فإنه تتعدد درجة اللامركزية الممنوحة لهذه الوحدات سواء بالمركز الرئيسى أو الفروع .

٣/٤/١ التوجيه(*)

قال تعالى : ﴿يأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شيء فردوه إلى الله ورسوله إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا﴾(١)

عناصر وظيفة التوجيه : –

٤/١ /٣/١ القيادة :

على الرغم من اختلاط مفهوم القيادة لدى البعض بمفهوم الرئاسة خاصة ، وإن كلا من القائد والرئيس يفترض وجوده على قمة المجتمع الذى يعمل به ، إلا أن القيادة تختلف عن الرئاسة ، إذ إن الرئيس لا يكون بالضرورة قائدًا ما لم يمارس عمله بطريقة قيادية ، والقدرة القيادية لاتنشأ فى فراغ وإنما تنشأ نتيجة تفاعلها بعوامل متعددة .

بعضها يرجع إلى القائد ومكونات شخصيته والبعض الآخر يرجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق شخصيته وتتمثل فى المرؤوسين والبيئة المحيطة وظروف العمل(٢).

ويقصد بالقيادة تلك العملية التى يقوم بها القائد للتأثير بشكل واضح على أوجه النشاط التى تمارسها مجموعة ما فى تحديدها لأهدافها وفى تحقيقها لهذه الأهداف .

مداخل دراسة القيادة :

يمكن تلخيص مداخل دراسة القيادة وبالتالى النظريات المرتبطة بها على النحو التالى:

(*) يتناول البحث وظيفة التوجيه على أنها تتكون من عناصر القيادة والتحفيز والاتصالات وذلك بناء على اقتناع الباحثة بالمداخل التى ترى أن عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات تمارس بشكل تلقائى وضمنى داخل الوظائف الإدارية الأخرى ، ومن ثم يعرض البحث لعناصر التوجيه السابق كما وردت فى النظريات المختلفة لعملية الإدارة .

(١) سورة النساء آية (٥٩) .

(٢) د . نادية حمدى صالح ، وظيفة التوجيه وأثرها على تحقيق الخطة بجهاز مشروعات الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة رسالة دكتوراه غير منشورة (كلية التجارة جامعة المنوفية ، ١٩٨٩).

د . إبراهيم الغمرى ، الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية " الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٢ ص٤٩٥ " ..

أ – **القيادة من منظور الوظيفة التنظيمية** : وتبعا لهذا المدخل ترتبط القيادة بفكرة المسئولية وتحديد الواجبات التى يفترض القيام بها بصرف النظر عن الأفراد القائمين بذلك أو تغيرهم وبالتالى توصف وظيفة القيادة بأنها جزء من نسق مفتوح وجزء من الشبكة المكونة للعلاقات داخل التنظيم.

ب –القيادة من منظور كونها مجموعة من الصفات الشخصية :

تأسيسا على هذا المدخل يتصف القائد بمجموعة من الصفات التى تميزه عن باقى الأفراد ، وطبقا لهذه النظرية فإن القائد يصنع الموقف وليس العكس .

ج – القيادة من منظور الأسلوب الذى يتبعه القائد : –

يصنف هذا المدخل أنماط القيادة تبعا لكيفية استخدام القائد لسلطته ومن ثم تم التوصل إلى ثلاثة أساليب للقيادة هى القيادة الديكتاتورية– القيادة الديمقراطية– القيادة الفوضوية ، وركزت هذه النظرية على دراسة أنماط السلوك الواجب توافرها فى القائد الفعال ، كما استهدفت قياس العلاقة بين كفاءة الإدارة من جهة وبين مستوى رضاء العاملين ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى . وبالتالى ظهرت أنماط القيادة التى تركز بعضها على الاهتمام بالعاملين **Emplayee Orientation** وأنماط القيادة التى تركز على الاهتمام بالعمل **Work Orientation** .

د – القيادة من منظور ارتباطها بالموقف الخاص الذى تظهر فيه : –

ويؤكد هذا الاتجاه أنه من الصعوبة وضع سمات محددة للقادة أو أنماط جامدة للقيادة إذ إن القيادة لابد أن تتوائم مع الموقف الذى وجدت فيه والأفراد المحيطة بها وقد ظهرت عدة نظريات مرتبطة بمفهوم القيادة الموقفية أهمها .

٢/٣/٤/١ التحفيز

مفهوم التحفيز :

(التحفيز هو العمل الذى يقوم به المدير لدفع الأفراد لأداء ما هو مطلوب أداؤه، ويتضمن ذلك بث الرغبة فيهم على أداء العمل وخلق التصميم فى داخلهم على الأداء الفعال وتشجيعهم بالوسائل المختلفة واجبارهم إذا لزم الأمر على ذلك ... إن العامل الحاسم فى نجاح التنظيم هو

قدرته على خلق القيم الكافية لتعويض أعضاء التظيم عن التضحيات التى يقدمونها)[1] .

ويقصد بقدرة التنظيم على خلق القيم كلا من القيم المادية والقيم العاطفية والنفسية والاجتماعية حتى يكتمل إشباع الفرد ، وقد تعددت نظريات الحوافز وأهمها[2]:

* نظريات الحاجات لماسلو .
* نظرية دوجلاس ماجرجير (y – x) .
* نظرية الإنجاز .
* نظرية العامل المزدوج .
* الاتجاه الشرطى فى الحوافز .

أسس النجاح فى تصميم نظام الحوافز طبقا للنظريات السابقة :

* قدرة الحافز على إشباع رغبات محددة للأفراد سواء كانت قائمة فعلا أو مستحدثة شرط تحقق معدلات الإنتاج.

* مراعاة أن الحوافز لاتقبل فكرة التميط فى للنشآت المختلفة وبين الأفراد على اختلافهم.

---

(١) د . صديق محمد عفيفى ، مقدمة فى إدارة الأعمال (أسيوط : مكتبة الطلبة ، ١٩٨٥ ، ص ٣٠١ ـ ٣٠٢ .

(١) للتوسع فى هذا المجال يرجى الرجوع إلى :

أ – د . على السلمى ، السلوك التنظيمى (القاهرة : دارغريب للنشر ،١٩٨٠) .

ب – د . منصور فهمى ، الإنسان والإدارة (القاهرة : دار النهضة العربية ،١٩٨٠)

جـ – د . سمير أحمد عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، اتجاه شرطى (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٣) .

د – د . إبراهيم الغمرى ، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية (الإسكندرية دار الجامعات المصرية ١٩٨٣).

* النظرية الشرطية فى القيادة لفدلر .
* نموذج هاوس (المسار والهدف) .
* نموذج تننباوم وشميدت .

(٢) لمزيد من الاطلاع يرجى الرجوع إلى :

ـ د . سمير أحمد عسكر ، مرجع سبق ذكره .

ـ د . حنفى محمود سليمان ، السلوك التنظيمى والأداء (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥) .

* إن دافع الفرد للسلوك يعتمد على أهدافه وإدراكه ، وتعريفه بأن تصرفه بشكل معين سوف يؤدى إلى تحقق إشباع معين .

* التأكد من أن العاملين مدربون بدرجة كافية لأداء الأعمال المسندة إليهم .

* إزالة العقبات التنظيمية للحصول على الأداء المناسب .

* ربط الحافز بأداء العامل ووضع نظام حوافز بصورة يتمكن منها العامل من إدراك العلاقة بين الأداء والنتائج .

٣/٣/٤/١ الاتصالات :

تعتبر الاتصالات عملية إرسال واستقبال للمعلومات مما يؤدى إلى وجود درجة معينة من التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات يؤدى إلى تحديد مجرى السلوك ، والذى قد يكون تغيراً إيجابياً فى الاتجاهات والأفكار ونظم العمل أو تدعيم وقبول اتجاهات أو أفكار أو نظم حديثة فى العمل ، ولكى يتم هذا التغيير أو التدعيم بفاعلية فلا بد من وجود نظام دقيق للمعلومات المرتدة للتأكد من التطبيق السليم للأهداف الموضوعة ومعرفة المعوقات التى تحول دون ذلك . والمنظمة هى نسق اجتماعى وهذا يعنى أنها مجتمع بشرى يسعى أفراده للتعبير عن أهداف معينة وتحقيق تلك الأهداف ويتقاسم الجميع نتائج تحقيقهم لهذه الأهداف وتتعدد نماذج وسائل الاتصالات ومن أهمها نموذج أرسطو ونموذج بيرلو ونموذج كولمان ومارش ، ونموذج شانون وويفر ، ونموذج شرام ثم النموذج الشرطى للاتصال وهذه النماذج تحدد مسار العملية الاتصالية والعوامل الحاكمة فى عملية الاتصالات .

وجدير بالذكر أن هذه النماذج تتباين من حيث العوامل الثلاثة التالية :

* كيفية إجراء الاتصال * العوامل الحاكمة لعملية الاتصال

* اتجاه عملية الاتصال

ويوضح ذلك الجدول التالى :

جدول رقم (١)

ملخص لأهم النماذج والاتجاهات لدراسة عملية الاتصالات

النموذج	كيفية إجراء الاتصالات	العوامل الحاكمة في عملية الاتصالات	اتجاه الاتصال
أرسطو Aristole	اهتمام المتحدث بناء الرسالة المقنعة المؤثرة لجمهور المستمعين	المصدر والرسالة	اتجاه واحد
بيرلو	يعتمد المصدر في إعداد رسالته على مهارته وخبرته في عملية الاتصال ويرسلها عبر إحدى قنوات الاتصال المتعددة إلى المستقبل الذي يترجم محتوياتها اعتماداً على نظرته الشخصية إلى المعاني	المصدر والمستقبل ، معاني الرسالة (الكل من المصدر والمستقبل) . هنا الاتصالات عملية متكاملة مستمرة وليست عملية فردية تقع بالصدفة .	اتجاه واحد
شانون –ويفر	يعد المصدر الرسالة متضمناً إياها رموزها وينقلها عبر قنوات الاتصال إلى المستقبل	المصدر ، الرسالة ، الضوضاء ، أو التشويش	اتجاه واحد مع استرجاع المعلومات
شرام Willbur Schramm	تقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل عبر قنوات وهذا الأخير قد ينقلها إلى شخص آخر أو يعيد الاتصال بالمصدر الأصلي مع توفير مساحة من الخبرة والفهم المشترك بينهما ولذلك لابد من عملية استرجاع للمعلومات لتحقيق كفاءة عملية الاتصال .	المصدر ، الرسالة ، المستقبل ، استرجاع المعلومات .	دائرية عبر عملية استرجاع المعلومات
الاتجاه الشرطي Continency approach أهم العلماء and Jay Lorsch and Jon Woodward	تتحقق كفاءة الاتصال بوجود مساحة مشتركة من الفهم بين الأفراد المتصلين مع توفير بيئة صالحة للاتصال ، تتصف بإزالة المعوقات التنظيمية ، وقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بعد تكيف المرؤوسين لها	الأفراد المتصلون ، الرسالة ، العوامل البيئية المحيطة (مثل مهارة القيادة في عملية اتخاذ القرارات الواقعية ، إزالة المعوقات التنظيمية الإنسانية لعملية الاتصالات ، قبول الأفراد المتصلين لما تحتويه الرسائل الاتصالية بينهم) .	اتجاه واحد أو اتجاهان

Michele T. Mvers. Managing by Communication (London: Mac Graw-Hill inc.1982) PP.65
Brent D.Ruuben, Communicationand Human Behavior (New York : Macmillan Publishing Company, 1948) , PP. 41 - 43 .

١/٤/٣/٤ وظيفة التوجيه فى الإسلام :

جاء الإسلام من قبل ما يزيد عن ١٤٠٠ سنة بجوهر النظريات الحديثة الفعالـة فـى القيـادة والتحفيز والاتصالات ويكفى مضمون هذه الآية : ﴿**فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين**﴾(١)

ولاشك أن بالإسلام والسنة المشرفة عناصر للتوجيه الفعال تتبلور بعض منها فيما يلى:

(أ) الاهتمام المركز على الفرد المسلم باعتباره قائداً فعالا يراعى مدخـل للدرسـة السـلوكية والروح المعنوية وأثرها على الإنتاجية ، وهو فى نفس الوقت يؤكد مبـدأ القيـادة المشـاركة هـذا إذا تناسبت مع المرؤوس والموقف وضغوط العمل .

(ب) إحساس للرؤسين بقدرتهم على المشاركة مما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية بينهم.

(جـ) إن الذى يملك العفو يملك أيضا العقوبة ، وهذا تـأكيد لمبدأ الثـواب والعقـاب الـذى يجب أن يستخدمه القائد كأسلوب فعال فى الانضباط وتحقيق الإنتاجية ودفع العاملين إلى التفـانى فى العمل رغبة ورهبة .

(د) إن القائد لايستمد حقه فى طاعة العـاملين مـن ذاتـه الخاصـة وإنما مـن طبيعـة المهمـة الموكلة إليه كما يستمد من مبدأ خلافته عن الله ، ومن ثم فالقيادة تكليف وليسـت تشـريفا كمـا أن ذلك يدعم مبدأ الاعتراف بالقيادة والانصياع لها .

وهذا ما يميز الدول المتحضرة ، والتى تستطيع أن تعمل من خلال فرق العمـل والاعـتراف بأهمية القيادة والإدارة.

هـ - القائد فى الإسلام يجب أن يكون عالما بتعاليم دينه حارسا على شرع الله فى مجتمعه إذ يقول الله تعالى : ﴿**وأن احكم بينهم بما أنزل الله ولاتتبع أهواءهم واحذرهم أن يفتنوك عن بعض ما أنزل الله إليك**﴾(٢)

والقـائد يجـب أن يكـون رحيمـا (القيـادة التعاطفيـة) وعليـه أن يتعرف علـى مشـاكل المرؤوسين .

---

(١) سورة آل عمران آية (١٥٩) .

(٢) سورة المائدة آية (٤٩) .

(و) القائد عليه أن يتحرى الدقة فيمن يشغل المناصب القيادية والأعمال التنفيذية ويراعى فيهم الالتزام بالتجرد والنزاهة ، وضرورة مطابقة صفات الشخص للوظيفة التى يشغلها قال الله تعالى: **﴿ يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولايجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون﴾**(1).

(ز) عنى الإسلام بألا يكلف الإنسان فوق طاقتها **﴿لايكلف الله نفساً إلا وسعها﴾**(2).

ولاشك أن من أساسيات الإدارة وقيادة الأفراد مراعاة الفروق الفردية فى الصفات الموروثة والمكتسبة والقدرات والمهارات ومدى تلائم ذلك مع العمل الذى يشغله الإنسان .

(ط) الحافز فى الإسلام يرتبط بالعقيدة ويركز على الإشباع الناتج من العمل نفسه وهذا يتطابق مع نظرية العاملين فى الدافعية (Two Factors) ومن ثم فليس الغرض مجرد الحصول على الحوافز المادية وتعظيم الربح وفى هذا يقول الله تعالى :

﴿لايغرنك تقلب الذين كفروا فى البلاد متاع قليل ثم مأواهم جهنم وبئس المهاد﴾(3)

و – الحث على الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين والعملاء.
﴿قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى والله غنى حليم﴾(4)

١/٤/٤ الرقابة

إن عملية الرقابة وتقويم الأداء لدى البنوك أمر له أهمية إذ إن البنوك تتميز بطبيعة اقتصادية خاصة تقتضى المحافظة على سلامة مراكزها المالية والتنسيق اليومى بين مواردها ، واستخداماتها بما يحقق خدمة العملاء وتوفير السيولة المطلوبة لهم دون وقوع البنك فى مشاكل نتيجة توسعه فى أنواع الاستثمارات المختلفة(5).

---

(1) سورة المائدة آية (٨) .

(2) سورة البقرة آية (٢٨٦) .

(3) سورة آل عمران الآيتان (١٩٦ ، ١٩٧) .

(4) سورة البقرة آية (٢٦٣) .

(5) د . طلعت أسعد ، مرجع سبق ذكره ص٣٢٢ .

١/٤/٤/١ أدوات الرقابة وتقويم الأداء فى البنوك[١]:

أ – الميزانيات التقديرية .

ب –التقارير .

ج – المؤشرات الكمية .

١/٤/٤/٢ جوانب الرقابة وتقويم الأداء فى البنوك[٢]:

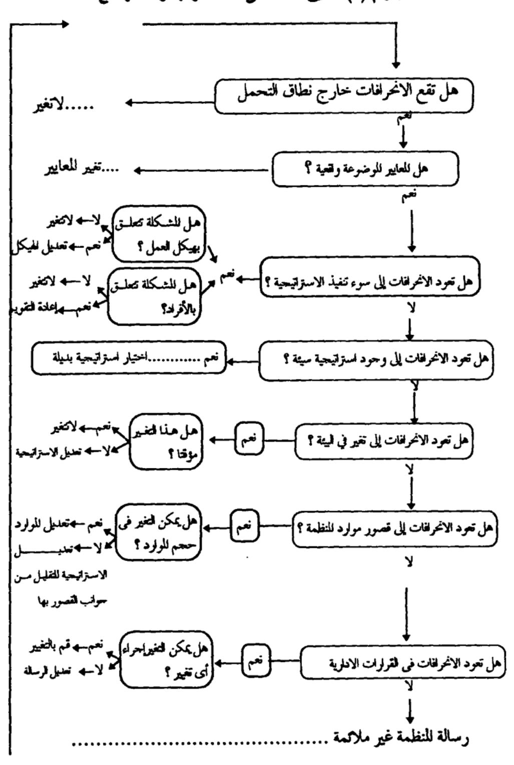
– الرقابة على تجميع الموارد الأساسية للبنك ونعنى بها نشاط البنك الخاص بتجميع للموارد وسياسته فى استخدام هذه للموارد ومن ثم قياس مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية ، ومدى مساهمة البنك فى تجميع الودائع والمدخرات ونشر الوعى الإدخارى أو حتى فى تصميم الأنظمة والإدارات والسياسات والخطط والهياكل التنظيمية للمنشأة ويوضح الشكل رقم (٤) خطوات تحقيق الكفاءة فى أنظمة الرقابة وذلك فى ظل تكاملها مع باقى أنظمة الرقابة وذلك فى ظل تكاملها مع باقى أنظمة للمنشأة وللتغيرات المحيطة .

---

(١) المرجع السابق ص ٣٢٣ - ٣٢٦ .

(٢) المرجع السابق ص ٣٣٢ - ٣٢٦ .

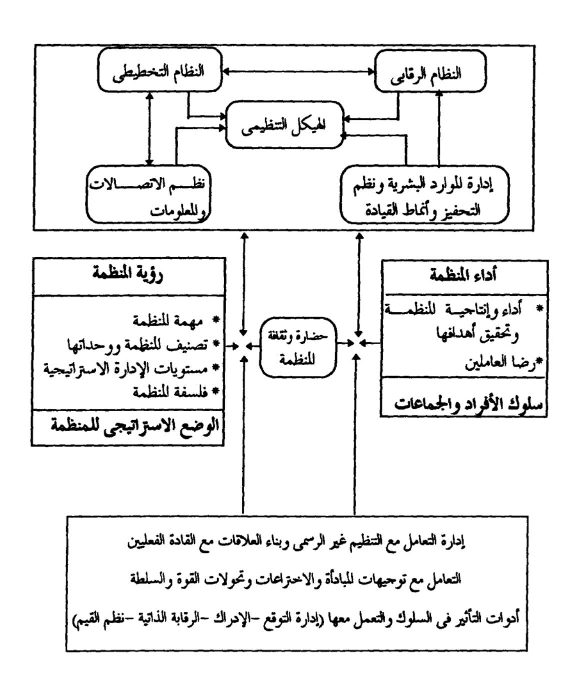
شكل رقم (٤) تحقيق الكفاءة فى أنظمة الرقابة وتفاعلها مع أنظمة المنشأة



بعد العرض السابق لوظائف الإدارة بصفة عامة وممارستها فى البنك الإسلامى بصفة خاصة يجدر الإشارة إلى أن أى منظمة هى نظام شامل **Whole System** وهى لايمكن لها البقاء والاستمرار والنمو دون توافق أنظمتها الفرعية **subsystem** الرسمية وغير الرسمية ، كذلك ضرورة التوافق والتنسيق والتكامل والتفاعل بين العمليات الإدارية بعضها البعض ووظائف المشروع بعضها البعض ، ومن ثم فإن مدى الإنجاز والكفاءة فى تحقيق النتائج والأهداف يعنى التفاعل بين العناصر السابقة باعتبار أن كل منها مدخلات أو مخرجات للعناصر الأخرى .

ويوضح الشكل رقم (٥) هذا التفاعل والتكامل .

شكل رقم (٥) التفاعل بين أنظمة المنشأة



٥- خلاصة :

استهدف هذا الفصل تحديد موقف الفكر النظرى من متغيرات البحث وذلك من خلال تحديد للمفاهيم والمصطلحات ومكونات الدراسة ومن ثم تحديد لعناصر الكفاءة للمفترضة نظرياً ، وأسلوب قياسها وذلك من خلال استعراض التصور الإسلامى لنظرية الإدارة وعوامل الإنتاج والطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وأهدافها وجوهرها وأثر ذلك على ضرورة تطبيق نمط مميز للإدارة يهتم بالمقام الأول بعدم تبديد الثروات الطبيعية واستخدامها استخداما أمثل مع زيادة الطاقات الإنتاجية والمساهمة فى بناء وتقوية الاقتصاد فى العالم الإسلامى وذلك فى ضوء معرفة المتغيرات العالمية واتجاهاتها ثم محاولة التوافق مع تلك الاتجاهات والتى لاتخالف الشريعة الإسلامية والتى بدورها تؤدى إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى العالمى . ثم تطرق هذا الجزء إلى الأسلوب الذى يجب اتباعه عند ممارسة الوظائف الإدارية بالبنوك الإسلامية وذلك انطلاقا من للمزج الأمثل بين تعاليم الشريعة الإسلامية والمبادىء العالمية لعلم إدارة الأعمال .

الفصل الثانى

تصميم الدراسة الميدانية

٢/١ – مقدمة .

٢/٢ – مجتمع البحث .

٢/٣ – عينة البحث .

٢/٤ – أساليب جمع البيانات .

٢/٥ – المقاييس المستخدمة فى الدراسة .

٢/٦ – نموذج الدراسة .

١/٢ - مقدمة :

تم تصميم الدراسة الميدانية بما يضمن ملائمة ودقة عمليات الاختبار وجمع البيانات وقياس المتغيرات بما يحقق أهداف البحث ويختبر فروضه اختبارا دقيقا . وبعد تحديد المقاييس المناسبة لمتغيرات الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور لنموذج قياس كفاءة هذه المتغيرات .

٢/٢ - مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من البنوك الإسلامية العاملة فى جمهورية مصر العربية وهى[١] :

١/٢/٢ * بنك فيصل الإسلامى

* بنك التمويل السعودى .

* المصرف الإسلامى الدولى .

٢/٢/٢ * فروع المعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية وهى (فروع بنك مصر- البنك الوطنى للتنمية- البنك المصرى الخليجى- بنك الدقهلية التجارى- البنك الوطنى المصرى- بنك قناة السويس- بنك المهندس- بنك التجاريين) .

ويلاحظ أن ميزانية هذه الفروع تدمج مع الميزانية العامة للبنك التجارى التقليدى إلى جانب ضآلة حجم نشاطها مقارنا بالبنوك الإسلامية المشار إليها ببند ١/٢ ، كذلك ضآلة حجم نشاطها مقارنا بالبنوك التجارية التقليدية بصفة عامة ومن ثم اقتصر تحديد مجتمع البحث على الثلاثة بنوك المشار إليها فى بند ١/٢ .

٣/٢ - عينة البحث :

١/٣/٢ اتجهت الباحثة إلى تحديد عينة البحث ببنك فيصل الإسلامى وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العمدية[٢] ، واعتبرت بذلك حالة متكاملة لدراسة مدى تحقيق كفاءة الوظائف الإدار ية وأثرها على تحقيق الكفاءة فى نتائج البنك.

٢/٣/٢ يتم تحديد العاملين بطبقة الإدار ة العليا بالبنك باعتبارهم وحدة المعاينة داخل البنك الموجه اليهم الاستقصاء وذلك على اعتبار أن هذه الطبقة هى المسئولة فى المقام الأول عن تحقيق الكفاءة فى نتائج البنك عن طريق الممارسات العلمية والعملية لوظائف الإدار ة .

---

(١) تقارير البنك المركزى عن البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية ١٩٩٤ .

(٢) انظر الصفحة رقم ٣ من البحث حيث ذكرت أسباب تحديد العينة بأسلوب العينة العمدية .

٢/٣/٣ تم الاقتصار على استقصاء العاملين بطبقة الإدار ة العليا بالمركز الرئيسى وفروعه بالقاهرة وذلك نظرا لقيود الوقت وحجم ميزانية البحث هذا إلى جانب أن فروع البنك بالقاهرة تمثل ما يوازى ٢٥٪ من فروع البنك العاملة على مستوى الجمهورية[١].

والجدول التالى يوضح إعداد العاملين بالبنك وإعداد العاملين بطبقة الإدار ة العليا موزعة على المركز الرئيسى وفروع البنك المختلفة .

جدول رقم (٢) عدد العاملين ببنك فيصل الإسلامى[٢]

بيان عددى عن العاملين					
م	الإدارة/ الفرع	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	التنفيذيون والفنيون	المجموع
١	المركز الرئيسى	٣١	٥٩	٣٤٠	٤٣٠
٢	الفروع	١٣	٨٩	٦٨٨	٧٩٠
	المجموع	٤٤	١٤٨	١٠٢٨	١٢٢٠

المصدر : الإدارة للموارد البشرية . بنك فيصل الإسلامى

٢/٤- أساليب جمع البيانات :

يعتمد البحث بجانبيه النظرى والميدانى على نوعين من مصادر البيانات هما :

٢/٤/١ * مصادر البيانات الثانوية وهى :-

* الكتب العربية والأجنبية .
* المجلات والدوريات .
* البحوث المنشورة للمنظمات والأجهزة المختلفة المتصلة بمجال البحث .

---

(١) التقرير السنوى للبنك عن عام ١٤١٣ هـ - ١٩٩٤ م .

(٢) تم استقصاء عدد ٣٠ فردا من أفراد طبقة الإدرة العليا بالمركز الرئيسى وفروع البنك بالقاهرة .

* البحوث غير المنشورة (رسائل الماجستير والدكتوراه بصفة خاصة) .

* الإحصائيات والتقارير ونتائج الأعمال بالبنك محل البحث والبنوك الأخرى والهيئات والجهات المتصلة بها .

٢/٤/٢ * مصادر البيانات الأولية :-

ومصدر هذه البيانات المسئولون من طبقة الإدارة العليا بالبنك محل الدراسة ويستخدم في الحصول على هذه البيانات الأدوات التالية :

* مقابلات شخصية مع المسئولين المذكورين

* قوائم استقصاء توزع عليهم لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات البحث .

ويوضح الجدول رقم (٣) الغرض من استخدام العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء السابق الإشارة إليها[١]

٣/٤/٢ * تقدير الثبات والصدق[٢] :

١/٣/٤/٢ * تقدير الثبات

اعتمدت الباحثة على طريق اعادة الاختبار لتقدير الثبات الزمني لقوائم الاستقصاء وتم ذلك من خلال الإجراءات التالية : -

١/١/٣/٤/٢ * تطبيق قوائم الاستقصاء على ١٥٪ من إجمالي العينة الكلية موزعة نسبيا على المراكز الإدارية للبنك وفروعه ، وذلك مرتين بفاصل زمني خمسة عشر يوما .

٢/١/٣/٤/٢ - تم حساب المتوسطات للتأكد من اقتراب قيم هذه المتوسطات الناتجة عن التطبيق في المرتين .

وفي ضوء نتائج عملية الاختبار هذه قامت الباحثة بما يلي :

* استبعاد بعض الأسئلة .
* إعادة ترتيب بعض الأسئلة .
* إعادة صياغة بعض الأسئلة .

٢/٣/٤/٢ تقدير الصدق :

وللتأكد من صلاحية المقاييس الخاصة بالاتجاهات الواردة في قوائم الاستقصاء فإن الباحثة

---

(١) توجد قائمة الاستقصاء بملاحق البحث رقم (١)

(٢) د . السيد محمد خيرى ، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (الطبعة الرابعة ، القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٠) ص ٤١٦ .

اتخذت الإجراءات التالية :-

* الاهتمام بتوافر معامل ثبات مرتفع لأسئلة قوائم الاستقصاء لكل سؤال على حدة وللقائمة ككل فرغم أن ثبات الاختبار لا يعنى بالضرورة صدق الاختبار إلا أن ارتفاع الثبات يزيد من احتمال صدق الإختبار .

* الفحص المبدئى المتعمق لمحتويات القائمة مع تحليل الهدف من كل سؤال ، وتوضيح المفاهيم والمقاصد من العبارات ، والأسئلة لمفردات عينة البحث .

* استخدام معامل الاتفاق الداخلى للتأكد من صحة الأسئلة وذلك من خلال قياس مدى ارتباط الاستجابة لكل منهما بنتيجة الاستجابة للقائمة ككل .

٥/٢ : المقاييس المستخدمة فى الدراسة

١/٥/٢ : قياس كفاءة الأداء :

مع تعدد المقاييس المتاحة لقياس كفاءة الأداء فإن مزاياها النسبية تتعدد تبعا للغرض الذى يستهدف الباحث تحقيقه من القياس ومن ثم فقد اعتمدت الباحثة على المقاييس التالية باعتبارها ملائمة من وجهة نظرها ، ومن واقع الحدود الزمنية للدراسة وحدود الحصول على المعلومات .

وهذه المقاييس هى :

١/١/٥/٢ المقاييس الكمية : وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب مقارن بين عامى ١٤١٢، ١٤٢٣ هـ

وذلك لقياس ما يلى :

أ- الأرباح المحققة .

ب- التغير فى حسابات العملاء .

جـ- التغير فى إجمالى المشاركات والمضاربات والمرابحات التجارية والتغير فى الإيرادت المتحصلة منها .

د- التغير فى إجمالى حسابات الاستثمار .

هـ- الأرباح الموزعة على حاملى الأسهم .

٢/١/٥ قياس اتجاهات العاملين وذلك عن طريق المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء المصممة لهذا الغرض ، وذلك بغرض التوصل إلى قياس كفاءة الوظائف الإدار ية بالبنك ومدى التأثير المتبادل بينها .

٦- نموذج البحث :

اعتماداً على ما سبق عرضه من نظريات لمقومات الوظائف الإدار ية فى المنظمات بصفة عامة ، وللمنظمات الإسلامية بصفة خاصة فقد قامت الباحثة بتصميم نموذج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأثر ذلك على تحقيق الكفاءة فى مخرجات المنظمة ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية :

أ- مدخلات النموذج :

وتتكون من : -

* الضوابط الإسلامية وهى الضوابط التى يجب أن يعمل فى ظلها البنك الإسلامى والتى تميزه عن أسلوب عمل البنوك التقليدية الأخرى .

* عوامل البيئة المحيطة : وذلك بكل ما تحتويه من عناصر المنافسة ومن تشريعات ومن متغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية .

* العوامل العقائدية الحاكمة للبنك الإسلامى : وقد اقتصر البحث على اعتبارها الصفة التنموية – الصفة الاستثمارية ـ الصفة الاجتماعية ـ الصفة العقائدية

* الموارد المتاحة .

ب – العوامل الوسيطة : وهى المتأثرة بالعوامل السابقة وتؤثر عن طريق التفاعل بينها وعن طريق أسلوب ممارستها والتفاعل مع المدخلات على مخرجات النموذج وتتكون من الوظائف الإدار ية بالبنك .

جـ – مخرجات النموذج : -

وهى مدى الكفاءة فيما يلى : -

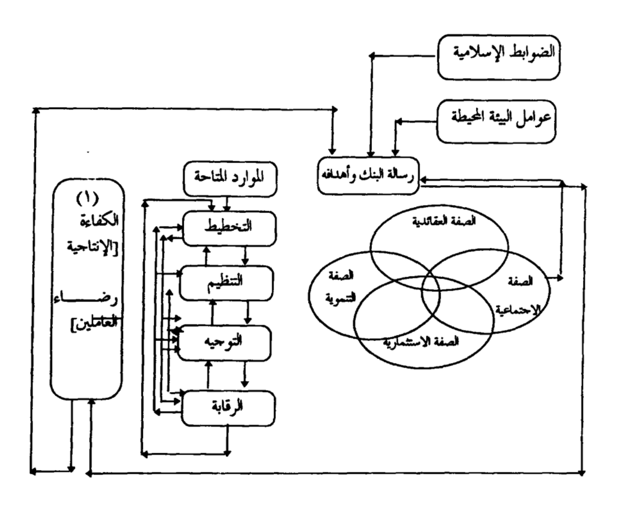
* الإنتاجية .

* رضاء العاملين .

وطبقا للتوضيح السابق تورد الباحثة الشكل رقم لنموذج قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة.

شكل رقم (٦)

نموذج قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة



الفصل الثالث

نتائج قياس كفاءة أداء البنك محل الدراسة

٣/١ – مقدمة .

٣/٢ – المقاييس الكمية لقياس الأداء .

٣/٣ – عرض لنتائج قياس كفاءة العملية الإدارية .

٣/٤ – ملخص .

الفصل الثالث

نتائج قياس كفاءة البنك محل الدراسة

٣/١- مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة وذلك باستخدام المقاييس الكمية لقياس الإنتاجية وباستخدام المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لقياس اتجاهات الرأى لتحديد مدى الكفاءة فى أداء الوظائف الإدارية بالبنك .

٣/٢- المقاييس الكمية لقياس الإنتاجية(١)

٣/٢/١ الأرباح المحققة :

- انخفضت الأربــاح المحققة من ٢٣٥ مليون جنيـه ، عـام ١٤١٢هـ إلى ١٩٩ مليون جنيه ، عام ١٤١٢هـ ، عام ١٤١٣هـ وذلك بنسبة انخفاض ٣ر٢١٪ .

٣/٢/٢ - معدل التغير فى المشاركات والمضاربات والمرابحات التجارية : -

انخفض هذا البند بالميزانية من ٤١٩٧ مليون جنيـه فى عـام ١٤١٢هـ إلى ٣٩٣٥ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ وذلك بنسبة انخفاض ٢ر٦٪ وبالتالى انخفضت إيرادات هذا البنـك الظاهر فى حساب الأرباح والخسائر عن نفس الفترة من ٢٣٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٢ هـ إلى ٢١٤ مليون جنيه فى ١٤١٣هـ وقد استتبع ذلك انخفاض فى مقدار الزكاة المستحقة شـرعا علـى مـوارد البنك مما يؤدى إلى قصور فى أداء وظيفته الاجتماعية .

٣/٢/٣ - انخفضت إيـرادات الاستثمارات الكلية ، والمساهمات الظاهرة فـى حسـاب الأرباح والخسائر من ٢٦ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٢٣ مليون جنيـه فـى عـام ١٤١٣هـ بنسبة انخفاض ٥ ر١١٪ .

٣/٢/٤- الأرباح الموزعة على حاملى الأسهم : -

لم يتم توزيع الأرباح على حاملى الأسهم لعامين على التوالى ولاشك أن ذلـك يؤثـر علـى الصورة العامة للبنك أمام حملة الأسهم والذين يكونون عنصرا هاما من عنـاصر أصحـاب المصلحة الذين يحدد طبقا لهم أغراض ووثيقة ورسالة البنك .

---

(١) التقرير السنوى لمجلس إدارة بنك فيصل الإسلامى عن السنة المالية ١٤١٣هـ / ١٩٩٣ م

٣/٢/٥- حسابات العملاء : -

انخفضت من ٥٠١٦ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٤٣٣٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ بنسبة انخفاض ٦ر١٣٪ ولاشك أن ذلك يعكس أزمة ثقة بانصراف العملاء عن البنك مما يهدد مستقبله بالخطر. من العرض السابق يتضح انخفاض ملحوظ فى تحقيق الإنتاجية بالبنك وانخفاض الأداء المالى به .

٣/٣- قياس كفاءة وظائف الإدارة بالبنك(*): -

٣/٣/١- تبين أن تحديد الأهداف بالبنك يتم أساسا وفقا للأداء فى الماضى وذلك وفقا لإجماع ٨٠٪ من العينة المبحوثة يلى ذلك الاعتماد على مدى كفاية موارد البنك وذلك بنسبة إجماع ٦ر٧٦٪ ثم احتل عنصر الفرص التسويقية المنتظرة المرتبة الثالثة كوسيلة من وسائل تحديد الأهداف وذلك بنسبة إجماع ٨٠٪ من العينة المبحوثة.

وتوضح هذه النتيجة إهمال الاعتماد على الدراسات ، والفرص التسويقية وظروف المنافسة ، ومن ثم يتبين أن الأهداف أنما توضع بما يلائم النظام المغلق Closed System المقيد الذى لايراعى اعتبارات البيئة المحيطة وما تحتويه من متغيرات متلاحقة فى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتطور السريع فى النشاط المصرفى ، وتعدد وتشابك العمليات وتعقد العبء الحسابى والمتغيرات الكونية Global التى يمر بها العالم وزيادة الانتشار الجغرافى للبنوك التجارية التقليدية .

٣/٣/٢ تبين أن الأهداف التى يتم وضعها تتسم بأنها أهداف غير واضحة وذلك كما جاء فى استجابات ٨٠٪ من عينة البحث كما أنها تتسم بعدم التنسيق والارتباط بين أهداف الإدارات والفروع وذلك كما جاء فى ٧٦,٦٪ من اجابات عينة البحث إلى جانب المغالاة فى التأكيد على الأهداف الكمية وذلك كما أجمع ٧٠٪ من عينة البحث .

٣/٣/٣ إجاب ٧٣,٣٪ من المبحوثين أن هناك (أحيانا) حالات تعارض بين أهداف الأطراف المستفيدة من البنك وأنه يمكن حل هذا التعارض فى ٥٠٪ من حالات وقوعه إلا أن ٧٠٪ من الاستجابات لم تذكر طرق حل هذا التعارض مما يدل على عدم القدرة على التحليل والتشخيص وإيجاد الحلول والبدائل .

٣/٣/٤ / ٥- تبين وجود تأثير سلبى شديد للأسلوب التكنولوجى المطبق فى البنوك المنافسة وذلك على تحقيق أهداف البنك وقد أجمع على ذلك ٧٦,٧٪ من العينه المبحوثة وأفادت ٨٣،٨٪ من

(*) تم ترتيب عناصر الأسئلة ترتيبا تنازليا طبقا لحصولها على درجات تعكس إجماع المستجيبين .

مفردات العينة أن الأسلوب التكنولوجى المطبق حاليا بالبنك يحقق أهدافه بنسبة متوسطة[1] ولم يقترحوا أسلوبا تكنولوجيا آخر ، كما لم يقترحوا تغييرا تنظيميا يوائم ذلك .

٣/٣/٦- تبين أن حجم الموارد المتاحة للبنك لاتؤثر سلبا على تحقيق أهدافه كما جاء فى استجابات ٨٠٪ من المبحوثين[2].

٣/٣/٧ ، ٨ - تبين أن القيود التشريعية بالدولة تؤثر تأثير معوقا جدا على تحقيق أهداف البنك وذلك كما جاء فى ٧٠٪ من إجابات عينة البحث وكان من رأى هذه الفئة أنه يمكن التغلب أو التكيف مع هذه القيود وذلك بوضع تشريعات خاصة تتفق وظروف البنوك الإسلامية ومن ثم فهم يعتبرون أن الحل يأتى من خارج البنك وليس من داخله حيث لم يقترح أى منهم إجراء تعديل تنظيمى بالبنك لمواجهة ذلك .

٣/٣/٩ - أجاب ١٠٠٪ من عينة البحث أن المنافسين للبنك هم البنوك التجارية التقليدية وأن أثر هؤلاء المنافسين وفى استقطاب عملاء البنك وأجاب الجميع بأهمية انشاء إدارة للتسويق المصرفى وإدارة أمناء الاستثمار وإدارة خدمة العملاء.

٣/٣/١٠ - أجاب ٩٠٪ من مفردات العينه بأن البنك يواجه (أحيانا) بعض أنواع المخاطر إلا أن الإدارة تقوم بجهود للتغلب عليها بدرجة متوسطة .

٣/٣/١١ ، ١٢ - يرى ٧٠٪ من مفردات العينة أن البنك لديه فرص يجب استغلالها وأن هذه الفرص تتمثل فى عناصر قانون إنشاء البنك ونظامه الأساسى- طبيعة البنك الإسلامى وقوة العامل الدينى لدى الجمهور البعد الاجتماعى والتنموى فى فلسفة إنشاء البنك والتى تظهر بصورة واضحة فى صناديق الزكاة ، إلا أن هذه النسبة من العينة أجابت بأن الإدارة تحاول (أحيانا) الاستفادة من هذه الفرص .

٣/٣/١٣ ، ١٤ - يرى ٩٠٪ من مفردات العينة أن هناك (دائما) نقاط ضعف فى أداء البنك الداخلى وتبلورت هذه النقاط فيما يلى :-

- ضعف التنسيق بين المركز الرئيسى والفروع .
- ضعف التنسيق بين الفروع وبعضها .

---

(١) تبين خلال المقابلات الشخصية بين الباحث وبين أفراد العينة المبحوثة أنهم ينظرون دائما إلى الأسلوب التكنولوجى باعتباره فقط Hard Technology أما بالنسبة لـ Soft Technology فهناك قصور شديد فى تطبيقها بالبنك .

(٢) باستكمال هذه النقطة بالمقابلات الشخصية تبين أن هناك قصورا فى كيفية توظيف موارد البنك بكفاءة وليس القصور فى الموارد المتاحة له فعلا فى الوقت الحالى على الأقل .

- ضعف التنسيق بين الإدارات وبعضها .

- الازدواج فى عملية الرقابة الداخلية .

- الافتقاد إلى تطبيق الإيديولوجية الحقيقية لانشاء البنك الإسلامى .

- غياب للمفاهيم العلمية السليمة للتعامل مع العملاء .

- عدم التفاعل بين مكونات العملية الإدارية .

١٥/٣/٣ - تبين أن هناك (أحيانا) نقاط قوة فى أداء البنك وذلك[1] كما أجمع ٩٠٪ من مفردات العينة وأن هذه النقاط هى :-

- قوة ومتانة للمركز المالى للبنك .

- توافر خبرات مصرفية ذات طبيعة خاصة .

ويمكن للإدارة أن تستغل هذه النقاط عن طريق ما يلى :-

- عرض مشروعات وخدمات جديدة للبنك والترويج لها .

- زيادة حصيلة صندوق الزكاة .

- زيادة نسبة للمودعين .

- محاولة تعظيم الحصة السوقية للبنك .

١٦/٣/٣ - تبين أن وظيفة التخطيط بالبنك لاترتبط بإنشاء مكونات الهيكل التنظيمى وذلك ، كما أفاد ٦٠٪ من مفردات العينة وكذلك لاترتبط بوظيفة التوجيه فى رأى ٧٠٪ من مفردات العينة إلا أنها ترتبط مع خطوات ومعايير الرقابة وذلك كما أجمع ٧, ٧٦٪ من مفردات العينة وبفحص أسباب عدم الارتباط السابق الإشارة إليها تبين من الإجابات أن الوظائف والوحدات التنظيمية وللمستويات الإدارية تنشأ بمعزل عن أهداف التخطيط وسبل تحقيقها ، كما أن عدم كفاءة أهداف وسياسات التخطيط ينعكس سلبا على العاملين المنفذين لهذه الأهداف والسياسات.

---

(١) ترى الباحثة أنه ولو أن هناك نقاط القوة متوافرة بدرجة متوسطة بالبنك إلا أنه يمكن للإدارة تعظيم نتائجها باتباع أسلوب Sap راجع فى ذلك :

Lawrence R. Jauch , Strategic Mangement and Business Policy, New York, Hill inc ., 1988, P. 180.

٣/٣/١٧- تبين أن صورة البنك لدى العملاء والعاملين وأصحاب رأس المال صورة جيدة ولكنها ضعيفة أمام الأجهزة الحكومية والمنافسين وذلك كما أجمع ٧, ٧٦٪ من مفردات العينة .

٣/٣/١٨ ، ١٩ - أجاب ٧٠٪ من مفردات العينة بأن السياسات العامة المطبقة بالبنك لاتحقق أهدافه وأهداف العاملين كما أجاب ٣, ٦٣٪ من مفردات العينة بأن السياسات المطبقة غير واضحة وغير صريحة ، وبالتالى غير مفهومة تماما من العاملين المنفذين بالبنك .

٣/٣/٢٠ - تبين أن البنك -وطبقا للشريعة الإسلامية يعتمد أساسا على المشاركات والمرابحات والمضاربات كبديل للتعامل بالفائدة أخذا وعطاء إلا أنه تبين أن الاعتماد بصفة أساسية على المرابحات وذلك بنسبة ٨٠٪ من حجم تعاملات البنك(١).

٣/٣/٢١ ، ٢٢- أجاب ١٠٠٪ من مفردات العينة أن دور البنك فى جذب الودائع الصغيرة يتركز على مايلى:-

ـ خفض الحد الأدنى للودائع إلى ٣٠٠ جنيه أو ٢٠٠ دولار .

ـ إمكانية السحب من الوديعة قبل تاريخ الاستحقاق .

ـ عمل ودائع حتى ٥٠٠٠ جنيه وذلك يمثل ٨٥٪ من حجم الودائع ولاشك أن ذلك يتلائم مع الصفة التنموية الاستثمارية للبنك .

٣/٣/٢٣،٢٤ - تبين من إجابات ٩٠٪ من الإجابات عدم وضوح دور البنك فى معالجة مشكلة البطالة السائدة فى مصر الآن إلا من بعض نشاطات لتمويل الصناعات الصغيرة والتى لاتشكل أكثر من ٥٪ من حجم التوظيف بالبنك(٢)كما ان هذا التمويل يتم من خلال الفروع حيث ألغيت الإدار ة العامة للصناعات الصغيرة والمهنية وبذلك انخفض المستوى التنظيمى لها .

٣/٣/٢٥ ، ٢٦ - انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربع سنوات الماضية فى المشروعات العقارية وتمويل النقابات المهنية والتى يتم مزاولتها من خلال فروع البنك وذلك كما جاء فى إجابات ١٠٠٪ من مفردات العينة .

٣/٣/٢٧ ، ٢٨- تبين عدم مناسبة الهيكل التنظيمى للبنك من وجهة نظر مفردات عينة البحث بنسبة إجماع ٧٦,٧٪ وذلك للأسباب التالية ((مرتبة حسب درجة الإجماع عليها)) :

---

(١) جاء ذلك فى مقابلات شخصية مع السادة مسئولى التخطيط المالى ورؤساء الفروع . ويشوب هذا النوع من الاستثمار وأسلوب تطبيقه حاليا نوع من الشكوك حول مدى مطابقته للشريعة الإسلامية . انظر فى ذلك د. أحمد النجار ، حركة البنوك الإسلامية ، (القاهرة : دار سبرنيت ١٩٩٣) ، ص ٥٩٠ - ٥٩٢ .

(٢) تبين ذلك من مقابلات شخصيه مع السادة رؤساء الفروع .

– كبر حجم نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا [جاء ذلك بنسبة إجماع ٨٠٪][1]

– غياب بعض الإدارات التى تعكس طبيعة البنك الإسلامى [بنسبه إجماع ٧, ٧٦٪][2]

– دمج العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية فى إدارة واحدة [نسبة اجماع ٣, ٧٣٪][3]

٢٩/٣/٣– تبين عدم مناسبة عملية توصيف للمناصب بالبنك الإسلامى وذلك بنسبة إجماع ٩٠٪ من إجمالى مفردات العينة ، وذلك للأسباب التالية (مرتبة حسب درجة الإجماع عليها) .

– عدم وجود محتوى حقيقى فى وصف للمناصب .

– التبسيط الزائد عن الحد فى وصف شاغلى للمناصب .

– انخفاض معايير توصيف بعض الوظائف عن الحد المناسب .

٣٠/٣/٣ – أجابت مفردات العينة بنسبة إجماع ٧, ٧٦٪ بعدم مناسبة إعداد ونوعيات ومستويات الوظائف بالبنك

وذلك للأسباب التالية [مرتبة حسب درجة الاجتماع عليها] .

– زيادة نسبة الرؤساء فى للمستويات المختلفة بالبنك بالنسبة للأخصائيين.

– تعيين العاملين دون تصور استراتيجى عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٣١/٣/٣– لايتم (دائما) تعيين العاملين بالبنك طبقا لمبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، وذلك طبقا لرأى ٧٠٪ من إجمالى مفردات العينة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية : –

---

(١) باستكمال هذه النقطة من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث تبين أنه طبقا للخريطة التنظيمية للبنك فإن المحافظ على سبيل المثال يصل نطاق إشرافه الرسمى الظاهرى وغير الرسمى إلى ٢٦ شخصا .

(٢) تمثلت أهم تلك الإدارات فى الإدارة العامة للصناعات الصغيرة التى تم دمجها فى الفروع ضمن الأقسام الأخرى والتى لايتجاوز حجم نشاطها ٥٪ من أعمال البنك ، كذلك غياب وحده تنظيمية لدعم التكافل الاجتماعى والمسئولية الاجتماعية وأيديولوجية البنك فى البيئة الخارجية لتوطيد الصلة مع متغيرات البيئه الخارجية وهذه تختلف كلياً عن إدارة صناديق الزكاة ، إذ أن الأولى تقوم بتأكيد الصورة الاجتماعية للبنك .

(٣) تمثلت هذه الظاهرة فى دمج إدارة الاختيار والتعين مع إدارة شئون العاملين وإدارة التسويق المصرفى مع إدارة الفروع وقيام المستشار القانونى للبنك بعمل الأمين العام ، وغياب إدارة محاسبة تكاليف للعاملات المصرفية الإسلامية .

- تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج تعريفه بفلسفة ومفاهيم البنك .

- عدم تلائم هيكل المرتبات والمزايا بالبنك .

- عدم استخدام الوسائل الكفيلة بالحفاظ على الكفاءات المصرفية المتميزة .

- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبنك بدقة .

٣٢/٣/٣- تبين أن تجميع الوظائف فى وحدات تنظيمية بالبنك مناسب إلى حد ما وذلك بإجماع ٣, ٨٣٪ ويرجع عدم مناسبه (تماما) إلى الأسباب التالية : -

- عدم التنسيق بين الوظائف والأنشطة .

- لايؤدى إلى تسلسل الأعمال .

- لايتناسب مع طبيعة الأعمال والأنشطة .

٣٣/٣/٣ - أجمعت مفردات العينة على عدم فعالية العلاقات الأفقيةبين الإدارات وذلك بنسبة ٣, ٨٣٪ ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :-

- عدم فعالية اللجان المستديمة

- عدم وجود ضوابط للاتصال بين الإدار ات وبعضها والأقسام وبعضها .

٣٤/٣/٣ ، ٣٥ -تبين أن درجة اللامركزية للمطبقةبالبنك وفروعه بشكل عام مناسبة (إلى حد ما) لتحقيق أهداف البنك .

٣٦/٣/٣ -تبين عدم تلائم الهيكل التنظيمى بالبنك لتحقيق كفاءة التخطيط وذلك بنسبة إجماع ٧, ٧٦٪ من إجمالى مفردات العينة. كما أن الهيكل التنظيمى غير ملائم لتحقيق كفاءة وظيفة توجيه الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم وذلك بنسبة إجماع ٣, ٧٣٪ . إلا إنه تلائم إلى (حد ما) مع وظيفة الرقابة وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ وقد تبين أن ذلك يرجع إلى الأسباب التالية:-

- التوسع فى إنشاء الوظائف والمستويات الإدارية دون حاجة حقيقية لتحقيق أهداف البنك وخططه :

- التعديل المستمر فى الهيكل التنظيمى وعدم إبلاغ ذلك إلى المعنيين بالأمر فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب.

- عدم توافر الهيكل التنظيمى وبطاقات وصف الوظائف وتقييم الوظائف للعاملين بشكل عام بالبنك مع وجود نوع من التعتيم على إيصال ذلك للعاملين مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال

مع العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم .

– عدم وجود هوية متميزة للهيكل التنظيمى إذ أنه نتاج اجتهادات ومحاولات العديد من الخبرات الواردة من البنوك التجارية التقليدية وجهات أخرى .

٣٧/٣/٣ – تبين أن أهم أدوات تقييم الأداء بالبنك [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة عليها]

– الميزانيات التقديرية – التقارير

وقد تم استبعاد إسلوب استطلاع آراء العاملين من جميع الاستجابات حيث أجمعت مفردات العينة على عدم استخدامها بالبنك على الإطلاق .

٣٨/٣/٣– يقاس مدى مساهمة البنك فى تجميع الودائع بالوسائل التالية [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة] قياس معدل التغير فى الودائع مرجحا بنصيب البنك فى التغير الإجمالى لمجموع البنوك الأخرى .

– معدل التغير فى للتوسط اليومى لأرصدة الودائع .

– معدل التغير فى الودائع حسب آجال الاستحقاق .

٣٩/٣/٣ – يقاس مدى مساهمة البنك فى نشر الوعى المصرفى الإسلامى بالوسائل التالية [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة]

– عدد الحسابات الجارية فى آخر الفترة إلى عدد الحسابات الجارية فى أول الفترة .

– عدد مساهمات ومشاركات البنك مقارنا بالعام السابق .

– عدد مساهمات ومشاركات البنك فى مجالات الاقتصاد القومى وتنميةالمجتمع مقارنا إلى البنوك الأخرى ، ولاشك أنه كان يفضل لو أن البنك استحدث مقياسا مرجحا من العناصر الثلاثة مع إعطاء أوزان نسبية لأهم هذه الأدوات والتى هى بلاشك الأداة الأخيرة فى الاستخدام والتى تعتبر أهم أداة نظرا لطبيعة البنك الإسلامى التنموية ولاشك أن ما أسفرت عنه هذه النتائج لايعكس أهمية متابعة تحقيق رسالة البنك وفلسفته .

٤٠/٣/٣ ، ٤١ – تبين أن التقارير المقدمة تظهر مواطن الضعف والقوة ومواطن الخطر والمسئولية (أحيانا) وذلك طبقا لإجماع ٧, ٧٦٪ من مفردات عينة البحث ، كما أن التقارير المقدمة تتسم بالبساطة والوضوح (إلى حد ما) وذلك كما أجاب ٨٠٪ من أفراد عينة البحث .

٤٢/٣/٣– تتم معرفة الانحرافات وأسبابها (دائما) وذلك طبقا لإجماع ٧, ٦٦٪ من

مفردات العينة المبحوثة .

٤٣/٣/٣ – تبين أن المعايير الرقابية المطبقة تتلائم (إلى حد ما) مع وظيفة التخطيط وذلك كما أجمع ٨٠٪ من مفردات عينة البحث كما أنها متلائمة (إلى حد ما) مع وظيفة التنضيم بنسبة إجماع ٧٠٪ إلا أنها لاتتلائم مع وظيفة الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم بنسبة إجماع ٧, ٦٦٪ ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية كما أوردها مفردات العينة:

– **بالنسبة للتخطيط** : تتم الرقابة بالنسبة للأداء المالى فقط فيما يعرف بعمليات المراجعة والتفتيش إلا أنه لاتتم متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى إنجاز الوحدة الاقتصادية لأهدافها وللخطط التفصيلية وذلك فى الوقت المناسب وبالأساليب المناسبة أو بالتقويم المناسب .

– لاتوضح أساليب الرقابة المتبعة ما يتمتع به البنك من جوانب القوة وما يتصف به من جوانب ضعف وذلك مقارناً بالمنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس المجال .

– لاتوفر نظم الرقابة الحالية التوائم مع المتغيرات الحادثة فى مجال البنوك والبيئة المحيطة ومجال الاقتصاد القومى بصفة عامة وكذلك البيئة الدولية وما يستتبع ذلك من وضع خطط مرنة وقابلة للتغيير وبالتالى وضع أساليب رقابية مرنة وقابلة للتغيير.

–**بالنسبة للتنظيم** :- ازدواج عمليات الرقابة مما يؤدى إلى عدم تسلسل العمل تنظيميا كما لايتم التقويم لمراكز المسئولية بالبنك وكيفية الرقابة على ممارسة السلطة وتحمل المسئولية .

– عدم وجود الرقابة على تقويم القرارات الإدار ية وكفاءة الأداء بغرض التحقق من التنفيذ الفعلى للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة مع تجنب الإسراف والخطأ فى التنفيذ .

– عدم وجود إجراءات متفق عليها لإجراء المقارنة بين خطط العمل وأهداف الوحدات المختلفة .

– غياب الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على معدلات الأداء المقبولة لوظائف المرؤوسين.

– تعقد الإجراءات والقواعد بالوحدات المختلفة .

– **بالنسبة للتوجيه** : – لايتم تقويم أداء البنك من حيث كونه وحدة إنتاجية تنموية استثمارية لها صفة عقائدية فى المجتمع ولاشك أن ذلك ينعكس سلباً على عملية توجيه العاملين وتحفيزهم وقيادتهم .

– غياب التشجيع للأعمال الجيدة التى يؤديها المرؤوسين .

– عدم إيجاد الحرية الكافية للعاملين الذين تتوافر لديهم القدرة على المشاركة فى وضع

القرار واتخاذ القرار .

٤٤/٣/٣ – تبين أن نمط القيادة السائد هو نمط القيادة الوظيفى[1] وذلك بنسبة إجماع ٧, ٧٦٪

٤٥/٣/٣ – ٤٨ – تبين أن أسلوب التحفيز بالبنك لايحقق رضاء العاملين وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ ، وهو يعمل على إشباع حاجات العاملين المادية (إلى حد ما) وفى نفس الوقت فهو لايعمل على إشباع حاجات العاملين للتقدم فى العمل كما أنه لايؤدى إلى إشباع حاجات الفرد للتقدير وتحقيق الذات ومن ثم يتبين أنه ولو أن هناك إشباعا ماديا (إلى حد ما) فى نظم الحوافز المطبقة إلا أنه يفتقد إلى توافر المقومات المعنوية من حيث حفز العامل على التقدم فى العمل وإشباع حاجاته للتقدير وتحقيق الذات . ولاشك أن نظام التحفيز الكفء هو الذى يتعامل مع كل هذه الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين خاصة إذا كانوا من فئات خاصة تتصف بمستوى تعليمى ومهنى متميز كما هو الحال مع فئة العاملين الخبراء بالبنوك.

٤٩/٣ – ٥٤ – تبين أن المعلومات لاتنساب بين القنوات المحددة للاتصال بسهولة ويسر وذلك بنسبة اجماع ٧٠٪ كما أن المعلومات لا تصل (دائما) إلى المعنين بالأمر فى الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وذلك كما أجمع ٧, ٦٦٪ من مفردات العينة وتعقد الاجتماعات لمناقشة مشكلات البنك بمشاركة العاملين (أحيانا) إلا أنه تبين عدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية اتصال الأقسام والأفراد بالبنك بعضها البعض وذلك بنسبة إجماع ٩٠٪ ومن العرض السابق يتبين عدم إتاحة الوقت المناسب للاجتماعات الدورية مع العاملين لمناقشة مشكلاتهم ولإعلامهم (دائما) بما يدور حولهم ولاشك أن ذلك ينعكس سلبيا فى وجود قنوات اتصال غير رسمية وسيادة شبكات الشائعات أكثر من الاعتماد على الخطوط والقنوات الرسمية للاتصال الكفء

٤ ـ الخلاصة

من عرض نتائج أداء البنك يتضح ما يأتى :

١/٤/٣ – تبين تدهور ملحوظ فى نتائج البنك المالية وذلك طبقا للبيانات المنشورة خلال فترة البحث

٢/٤/٣ – تبين عدم اتباع البنك الأسلوب العلمى الكفء فى تأدية الوظائف الإدار ية بالبنك ، وعدم توافقها مع العناصر الحاكمة المؤثرة على هذا التنظيم .

---

(١) للرجوع إلى مواصفات وشروط كفاءة هذا النمط راجع فى ذلك :

- د. سمير أحمد عسكر ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٦٨ ، ٣٧٩ .
- د. نادية حمدى صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص١٦ ـ ٢٦ .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولا – النتائج

ثانيا ـ التوصيات

أولا : النتائج[1] :

١- استعرضت الباحثة موقف الفكر النظرى من متغيرات الدراسة .

٢ - قامت الباحثة بتصميم أسلوب الدراسة الميدانية واشتملت على مجتمع البحث- عينة البحث- أساليب جمع البيانات والمقاييس المستخدمة وأساليب التحليل وكذلك قامت الباحثة بتصميم نموذج يوضح العلاقة والتفاعل بين متغيرات الدراسة .

٣ -نتيجة للدراسة الميدانية خلصت الباحثة إلى ما يلى :

١/٣ - وجود تدهور فى الأداء المالى للبنك خلال فترة البحث .

٢/٣- العناصر الحاكمة وأثرها على أداء الوظائف الإدار ية .

١/٢/٣- تبين وجود تعارض بين أهداف الأطراف المستفيدة من البنك وضعف صورته أمام المنافسين والحكومة ،كما يوجد تأثير سلبى للتكنولوجى المطبق فى البنوك المنافسة على أعمال البنك هذا إلى جانب وجود تأثير سلبى للقيود التشريعية بالدولة إلا أن مفردات العينة لم تقترح سبل حل هذه المشكلات ، أو اقتراح إجراء تنظيمى محدد لمواجهة ذلك مما يعكس قصور فى النظرة الاستراتيجية الأيديولوجية البنك وعدم القدرة على طرح بدائل لمواجهة المتغيرات البيئية الحادثة .

٢/٢/٣ - لمواجهة المنافسة الشديدة من البنوك التجارية التقليدية أنشئت حديثاً إدارات للتسويق المصرفى ، وذلك على الرغم من أنه كان لابد من الالتفات إلى أهمية ذلك منذ فترة طويلة لتصميم المزيج السلعى الخدمى للبنك .

٣/٢/٣- مع أن البنك يعتمد (كبديل للفائدة) على المشاركات والمرابحات والمضاربات إلا أنه تبين أن الاعتماد أساسا على المرابحات وذلك بنسبة ٨٠٪ من حجم تعاملات البنك هذا مع ما يشوب هذا الأسلوب حاليا من بعض أنواع الشكوك حول مدى مطابقتها وأسلوب ممارستها للشريعة لإسلامية[2] ، وذلك مما يعدها عن العناصر العقائدية التى تحكم عملية إنشاء البنك الإسلامى ، ولاشك أن ذلك ينعكس سلبا على صورة البنك فى البيئة الخارجية والداخلية .

٤/٢/٣ -لم يظهر دور البنك الاجتماعى التنموى فى معالجة مشاكل الوطن خاصة فيما يتعلق بمشكلة البطالة ، إذ تبين ضآلة مساهماته لتمويل الصناعات الصغيرة وعدم إعطاء الأهمية

---

(١) تعتبر هذه العناصر جزءاً من العمليه التخطيطيه أيضاً ، كما ينعكس أثرها على الهيكل التنظيمى وعلى توجيه الأفراد .

(٢) انظر فى ذلك د. أحمد النجار ، حركه البنوك الإسلامية (القاهره : شركه سوينت ، ١٩٩٣) ، ص٥٨٩ .

التنظيمية للوحدات التى تقوم بذلــك . ولاشـك أن ذلـك يتعـارض مـع النمـوذج النظرى للبنـك الإسلامى الذى يؤكد على إعطاء الأولوية لدعم أصحاب للمهن والصناعات الصغيرة والحرفيين .

٥/٢/٣ – انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربـع سـنوات الماضيـة فـى المشـروعات العقاريـة وتمويـل النقابـات المهنيـة لإقامـة معارض سلع استهلاكية ولاشك أن ذلك يفتقد الطبيعة الاستثمارية للبنك الإسـلامى خاصـة فـى بلد نامٍ يواجه مشكلات فى الاقتصاد القومى مثل مصر كما يواجه ظروف إعادة هيكلة الاقتصاد القومى ومحاولة الانطلاق إلى مرحلة تحقيق الكفاية .

* من العرض السابق يتضح عدم التوائم بين العوامل الحاكمة للبنك.بما فى ذلك الصفـات العقائدية وبين الوظائف الإدار ية وأسلوب ممارستها ومن ثم تفقد صفـة الكفـاءة فـى أدائهـا وهـذا يثبت صحةالفرض الأول .

٣/٣ – <u>التخطيط</u> :

١/٣/٣ – اتضح أن أهداف البنـك توضـع طبقـا لـلأداء فىالماضى بالدرجـة الأولى دون الاهتمام الكافى بظروف المنافسة والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحلية والدولية هـذا إلى عدم توافر شروط الكفاءه فى وضع وتطبيق أهداف وسياسات البنك وفروعه .

٢/٣/٣– مع وجود فرص للبنك ونقاط للقوه تبين أيضا وجود تهديدات ونقاط ضعـف فى أدائـه الداخلـى إلا أن الإدارة لاتحـاول اسـتخدام أسـلوب PAS أو POTE لتعظيـم الإيجابيـات وتقليل السلبيات .

٣/٣/٣ – تبين عدم ارتباط وتفاعل وظيفة التخطيط مع كل من وظيفـة التنظيـم ووظيفـة التوجيه .

٤/٣ – <u>التنظيم</u> :

وفقا لتحليل النتائج تتصف وظيفة التنظيم.بما يلى : –

١/٤/٣–كبر نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا .

– غياب بعض الإدارات التى تعكس طبيعة البنك الإسلامى .

– دمج بعض العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية فى إدارة واحدة .

٢/٤/٣ ـ عدم مناسبة عمليه توصيف المناصب بالبنك الإسلامى والسـبب الرئيسـى فـى ذلك يرجع إلى عدم وجود محتوى حقيقى لعملية وصف المناصب .

٣/٤/٣ – لايوجد تناسب فى إعداد ونوعيات مستويات الوظائف بالبنك ويرجع ذلك بصفه رئيسية إلى زيادة نسبة الرؤساء فى المستويات المختلفة بالنسبة للأخصائيين وإلى تعيين العاملين دون تصور استراتيجى عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٤/٤/٣ – لايتم تعيين العاملين بالبنك ـ دائما ـ لمبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ويرجع ذلك لأسباب أهمها : ـ

– تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج لتعريفه بفلسفة ومفاهيم البنك ، ومن ثم فإن شغل الوظائف أحيانا يشوبه وجود أنواع من العاملين لاتتوافر لديهم عمق القيم الإسلامية والاقتناع بأيديولوجية البنك .

– عدم تلائم هيكل المرتبات والمزايا بالبنك .

٥/٤/٣ – مع أن تجميع الوظائف فى وحدات تنظيمية بالبنك مناسب إلى حد ما ، إلاّ أنه تبين عدم كفاءة العلاقات الأفقية بين الإدار ات .

٦/٤/٣ – تبين عدم تلائم الهيكل التنظيمى والوظيفة التنظمية بالبنك لتحقيق أهداف وكفاءه عملية التخطيط والتوجيه ، إلا أنه يتلائم (إلى حد ما) مع وظيفة الرقابة

٥/٣ – التوجيه :

١/٥/٣ – تبين أن النمط القيادى السائد هو نمط القيادة الوظيفية والتى لاتركز (دائماً) على مبدأ مشاركة العاملين .

٢/٥/٣ ـ يهتم أسلوب التحفيز السائد بالحوافز المادية (سلباً وإيجاباً) مع عدم الاهتمام بالقدر الكافى على التحفيز المعنوى .

٣/٥/٣ ـ عدم وضوح وكفاءة نظام الاتصالات بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية ولاشك أن ذلك يؤدى إلى وجود قنوات اتصال غير رسمية تؤثر سلبا على أداء البنك .

٦/٣ – الرقابة

١/٦/٣ – مع الاعتماد أساسا على الميزانيات التقديرية والتقارير كأدوات للرقابة إلا أنه لايعتمد مطلقا على استطلاع آراء العاملين .

٢/٦/٣ – لايحظى معيار مدى مساهمة البنك ومشاركاته فى مجالات الاقتصاد القومى (كأداة رقابية) بأهمية كافية ولاشك أن ذلك يفقده صفة من أهم صفاته الحاكمة (الاستثمارية والتنموية) .

٣/٦/٣ – مع تلائم وظيفة الرقابة إلى حد ما مع تحقيق كفاءة وظيفة التخطيط والتنظيم إلا أنها لاتؤدى إلى تحقيق كفاءة وظيفة التوجيه للعاملين .

٤/٦/٣ – المعايير الرقابية المطبقة لاتتصف بالمعايير الرقابية الايجابية الشمولية ، والتى يجب أن تنظر إلى أداء البنك من وجهة النظر المالية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية.

من العرض السابق يتبين عدم ممارسه الوظائف الإداريه بالبنك طبقاً للأسلوب العلمى وعدم إيجاد التفاعل بينها ، وبمقارنة ذلك بما سبق عرضه من قياس الكفاءة فى أداء البنك المالى يتضح صحة الفرض الثانى للبحث .

ثانيا : التوصيات

١- ضرورة دراسة وتحليل العوامل الحاكمة فى تحديد استراتيجية البنك بصفة عامة وتوضيحها وتعميقها أمام واضعى هذه الاستراتيجية .

٢ – إعادة النظر فى أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية بصفة عامة بالبنك طبقا لهذه العوامل الحاكمة خاصة ما يتصل منها بالعوامل العقائدية .

٣ – ضرورة اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجى بالبنك والذى يعتمد على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية من أجل صحة وضع رسالة البنك وأهدافه مع مراعاة للمتغيرات المختلفة المحيطة وتحليل وتشخيص عناصر القوة والضعف ومناطق الفرص والتهديدات مع وضع السياسات المرنة المعبرة عن قدرات وأهداف للمنشآة والعاملين بها.

٤- ضرورة (أن يتبع الهيكل الاستراتيجية) ، وذلك يعنى أن يتم تحديد الأعمال والوظائف والوحدات التنظيمية وللمستويات الإشرافية طبقا لاحتياجات الأنشطة الحقيقية على أن يتم اتباع الأسلوب العلمى فى وصف الوظائف وتقويمها وتحديد العلاقات أفقيا ورأسيا ، ينها مع اتباع للمبادئ العلمية فى ابلاغ العاملين بأبعاد ومكونات الهيكل التنظيمى وأسس العلاقات ، والتفاعل بين أجزائه وأى تعديلات تطرأ عليه ، وتجنب التعتيم الحادث الآن بالبنك بالنسبة لتعريف العاملين بذلك.

٥- ضرورة أن يكون للهيكل التنظيمى هوية خاصة نابعة من أيدلوجية البنك وخططه الاستراتيجية ، وألا تكون ممارسة وظيفة التنظيم انعكاساً لخبرات متعددة واردة مع العديد من العاملين الذين ينتمون إلى بنوك تقليدية أخرى.

٦- اتباع أسلوب القيادة (الموقفية) واعتبارها إحدى أدوات التحفيز وتحقيق الكفاءة.

٧- إعادة النظر فى نظام الحوافز بشقيه المادى والمعنوى لتحقيق الإشباعات المادية وإشباعات العاملين للحاجات الاجتماعية والتقدم وتحقيق الذات .

٨ – وجود نظام اتصالات واضح مكتوب مرن بحيث يؤدى إلى المساهمة فى وضع القرارات الفعالة على مختلف المستويات الإدارية بحيث تعتبر أيضاً أداة تحفيزية وأداة مانعة من تكوين التنظيمات غير الرسمية المعوقة .

٩- استخدام معايير رقابية متوازنة (كمية ونوعية) ، مع تركيز الأنظمة الرقابية على ما يلى: -

أ- التأكد من درجة كفاءة المنظمة فى علاقتها بالمجتمع .

ب- كفاءة العلاقات التى توجد بين أجزاء التنظيم المختلفة ويشمل ذلك تقييماً لأشكال التعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة وتقويم لدرجة وكفاءة الاتصالات بينها .

جـ- درجة تحقيق الوحدات التنظيمية والفروع المختلفة لأهداف البنك ورسالته وذلك يشمل التقييم المالى والاقتصادى والاجتماعى .

د - اكتشاف مناطق القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجه البنك فى الوقت المناسب مع اقتراح الوسائل الكفيلة بتعظيم مواطن القوة والفرص وتلافى مواطن الضعف والتهديدات .

١٠- أن كلا من عناصر العملية الإدارية [التخطيط ـ التنظيم ـ التوجيه ـ الرقابة] تعتبر فى حد ذاتها نظاما فرعيا **Sub-System** فى النظام الكلى **The Whole System** ومن ثم فإنه لابد من التكامل والتفاعل بين هذه الانظمة الفرعية فى أداء وظائفها لتحقيق الكفاءة لكل منها على حدة ـ من ناحية ـ ولتحقيق الكفاءة للنظام الكلى من ناحية أخرى . ولايكفى نجاح نظام فرعى منهم بمفرده ، حيث إن كلا منها هو مدخلات ومخرجات فى نفس الوقت لباقى الأنظمة الفرعية الأخرى.

المراجع

قائمة المراجع العربية

أولاً : ١- القرآن الكريم . ٢- الأحاديث النبوية .

ثانياً : الكتب .

١- د . إبراهيم الغمرى ، الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٨٢.

٢- د . أحمد النجار وآخرون ، ١٠٠ سؤال ، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٧٨ .

٣ - حركة البنوك الإسلامية ، القاهرة : شركة سبرينت ، ١٩٩٣ .

٤ - د.البدرى أحمد الشرقاوى ، الاستثمارات المالية والإسلامية ، القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٥ .

٥ - د. السيد محمد خيرى ، الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٠ .

٦ - د. حنفى محمود سليمان ، السلوك التنظيمى والأداء ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ١٩٧٥ .

٧ - د. سمير أحمد عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، اتجاه شرطى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ .

٨ - د. سيد الهوارى ، ما معنى بنك إسلامى ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢ .

٩ - التنظيم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٨ .

١٠ - د. طلعت أسعد ، أساسيات إدارة البنوك الإسلامية ، القاهره : مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

١١ - د. على السلمى ، السلوك التنظيمى ، القاهرة : دار غريب ، ١٩٨٠.

١٢ - د. صديق محمد عفيفى ، مقدمة فى إدارة الأعمال ، أسيوط : مكتبة الطلبة، ١٩٨٥ .

١٣ - د. محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : المكتب المصرى الحديث ، ١٩٩٠.

١٤ - د. محمد صالح الحناوى وآخرون ، مجلس الإدارة الفعال فى ظل قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، القاهرة : المكتب الفنى لوزير قطاع الأعمال ، لسنة ١٩٩٣ .

١٥ - د. محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو ١٩٨٣ .

١٦ - د. محمد شوقى الفنجرى ، المذهب الاقتصادى فى الإسلام ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦.

١٧ - د. محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية "مدخل مقارن" ، القاهرة: دار الطباعة الحديثة ، ١٩٨٧ .

١٨ - د. منصور فهمى ، الإنسان والإداة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ .

١٩ - د. نادية حمدى صالح ، مذكرات فى الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدار ية ، ١٩٩٣ .

ثالثاً : المقالات والموسوعات والدوريات :

* الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الأول ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٠.

* مجلة البنوك الإسلامية ، القاهرة : العدد الرابع والثلاثون ، فبراير ١٩٨٤. العدد الخامس والخمسون ، أغسطس ١٩٨٧ .

رابعاً : التقارير:

١ - تقارير البنك المركزى عن البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية .

٢ - الحسابات الختامية والميزانيات المنشورة لبنك فيصل الإسلامى عن فترة البحث.

خامساً : أبحاث غير منشورة :

د. نادية حمدى صالح ، أثر وظيفة التوجيه على تحقيق الخطة بجهاز مشروعات الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ١٩٨٩ .

قائمة المراجع الأجنبية

(1) Brent D. Ruben , Communication and Human Behavior . New York , MacMiLan Publishing Company, 1984 .

(2) Michele T. Myers , Managing by Communication , London , MacGrowh , Inc1982 .

(3) Peter F. Druker , Management , Tasks , Responsibilities , Practies, New York, Harpers College Press , 1977 .

(4) Richard L. Daft , Organization: Theory and Design, New York , Wedt Publishing Company , 1986 .

إصدارات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م.
- الوجيز فى إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامى، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ/ ١٩٨٧م. أعيد طبعه فى المغرب والأردن والجزائر. (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).
- نحو نظام نقدى عادل، للدكتور محمد عمر شابرا، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيق المصرى، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- نحو علم الإنسان الإسلامى، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغنى خلف الله، الطبعة الأولى، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.
- منظمة المؤتمر الإسلامى، للدكتور عبد الله الأحسن، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ/ ١٩٨٩م.
- تراثنا الفكرى، للشيخ محمد الغزالى، الطبعة الثانية، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- إصلاح الفكر الإسلامى. للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٥م، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامى / الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوى (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.

ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامى :

- حجية السنة، للشيخ عبد الغنى عبد الخالق، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ/ ١٩٨٦م، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).

- أدب الاختلاف فى الإسلام، للدكتور طه جابر العلوانى، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوى، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارسة مع الشيخ محمد الغزالى أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات فى الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية :

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمى الرابع للفكر الإسلامى، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.

الجزء الثانى: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

- معالم المنهج الإسلامى، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامى: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكر من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدرى، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادساً - سلسلة المحاضرات :

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعاً - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة :

- خواطر فى الأزمة الفكرية والمأزق الحضارى للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدى فى العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجماً عن الانجليزية)، للدكتور محمد معين صديقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية فى الفكر الإسلامى، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.

ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبى، للأستاذ أحمد الريسونى، الطبعة الأولى، دار الأمان - المغرب، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامى - الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الخطاب العربى المعاصر: قراءة نقدية فى مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨-١٩٨٧)، للأستاذ فادى إسماعيل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعى بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة فى ضوء المنظور الحضارى الإسلامى، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

تاسعاً - سلسلة الأدلة والكشافات :

- الكشاف الاقتصادى لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- الفكر التربوى الإسلامى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعى لأحاديث صحيح البخارى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

فى شمال أمريكا :

المكتب العربى المتحد
United Arab Bureau
P.O Box 4059
Alexandria, VA 22303, U.S.A.
Tel: (703) 329-6333
Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامى
Islamic Book Service
10900 W. Washington St.
Indianapolis, IN 46231 U.A.S.
Tel: (317) 839-9248
Fax: (317) 839-2511

فى أوربا :

المؤسسة الإسلامية
The Islamic Foundation
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane
Markfield, Leicester LE6 ORN, U.K.
Tel: (44-530) 244-944 / 45
Fax: (44-530) 244-946

خدمات الإعلام الإسلامى
Muslim Information Services
233 Seven Sister Rd.
London N4 2DA, U.K.
Tel: (44-71) 272-5170
Fax: (44-71) 272-3214

المملكة العربية السعودية :

الدار العالمية للكتاب الإسلامى
ص. ب : ٥٥١٩٥ الرياض : ١١٥٣٤
تليفون: 1-465-0818 (966)
فاكس: 1-463-3489 (966)

المملكة الأردنية الهاشمية :

المعهد العالمى للفكر الإسلامى
ص. ب : ٩٤٨٩ - عمان
تليفون: 6-639992 (962)
فاكس: 6-611420 (962)

لبنان :

المكتب العربى المتحد
ص. ب : 135888 بيروت
تليفون: 807779
تيلكس: 21665 LE

المغرب :

دار الأمان للنشر والتوزيع
4 زنقة المأمونية
الرباط
تليفون: 723276 (7-212)

مصر :

النهار للطبع والنشر والتوزيع
٧ ش الجمهورية - عابدين - القاهرة
تليفون: 3913688 (202)
فاكس: 340-9520 (202)

الهند :

Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.
P.O. Box 9725 Jamia Nager
New Delhi 100 025 India
Tel: (91-11) 630-989
Fax: (91-11) 684-1104

المَعهَد العَالَميّ لِلفِكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلاميه العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانيّة وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.

ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:

- عقد المؤتمرات والندوات العلميّة والفكريّة المتخصصة.
- دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
- توجيه الدراسات العلميّة والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.

وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربيّة وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب الثالث والعشرون فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويقيم الكتاب العملية الإدارية فى المصارف الإسلامية ، ودورها فى تحقيق الأهداف المطلوبة منها ، وذلك من منطلق إن الإدارة هى السبب الرئيسى لنجاح أو فشل منظمات الاعمال ، ولوجود سيولة كبيرة لدى المصارف الإسلامية تتطلب حسن الإدارة ، ولحالة التخلف والفقر التى تواجه معظم المجتمعات الإسلامية ، ولإن تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها سوف يجسد النهج الإسلامى لها فى الواقع العملى .

ويتناول الكتاب التصور الإسلامى لنظرية الإدارة ، ووظائف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها فى المصارف الإسلامية ، ويعرض لنتائج دراسة ميدانية استهدفت تقييم العملية الإدارية فى المصارف الإسلامية .

